



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS:

ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DEL MARGEN BRUTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA MARCA MC DOUGAL

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

María Fernanda Torres Cárdenas

Guayaquil, a los **30** días del mes de **noviembre** del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Economista María Fernanda Torres Cárdenas, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Nombre del Tutor

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Nombre del Director del programa

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **MARÍA FERNANDA TORRES CÁRDENAS**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Estudio y Propuesta para la recuperación del margen bruto del portafolio de productos de la marca Mc Dougal**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **30** días del mes de **noviembre** del año **2013**

El autor:

María Fernanda Torres Cárdenas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, MARÍA FERNANDA TORRES CÁRDENAS

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **"ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DEL MARGEN BRUTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA MARCA MC DOUGAL"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2013

Propia:

María Fernanda Torres Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Quiero darles mis sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de este trabajo: A Dios, por ser la fuente de fortaleza y sabiduría en mi vida; a Santa María, por ser la luz que guía mi peregrinar; a mis Padres, quienes a lo largo de mi vida me han apoyado y han velado por mi felicidad verdadera, soportada en lo espiritual y en los valores; a mi Esposo, por su amorosa paciencia en estos años de estudio; a los miembros del equipo multifuncional de este proyecto dentro de Kellogg Ecuador Cía. Ltda, quienes con su ayuda desinteresada me brindaron tiempo e información relevante para el desarrollo de la tesis; a mis profesores, quienes se esforzaron en dar lo mejor de sí a favor de mi educación; y a mi director de tesis Guillermo Guerrero, por su incondicional acompañamiento y motivación para llegar exitosamente al término de este trabajo de titulación.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	13
1. ANTECEDENTES	14
1.1. La Compañía	14
1.1.1. Reseña Histórica en Ecuador.....	14
1.1.2. Valores y Principios Corporativos.....	14
1.1.3. Visión.....	16
1.1.4. Propósito	16
1.1.5. Plataformas Estratégicas	17
1.1.6. Modelo de Negocio en Ecuador	17
1.2. Justificación del Tema	19
1.3. Planteamiento del Problema.....	20
1.4. Objetivos	24
1.4.1. Objetivo General:	24
1.4.2. Objetivos Específicos:	24
1.5. Alcance del Estudio	25
1.6. Marco Teórico	26
1.6.1. Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia	26
1.6.2. Investigación Comercial	27
1.6.3. Canales de Distribución	30
1.6.4. Fuerzas de Porter	32
1.6.5. Nivel Socioeconómico	33
1.7. Marco Conceptual.....	35
1.7.1. Administración de la mercadotecnia.....	35
1.7.2. Auditoría en Tiendas (Store Audit)	35
1.7.3. Better Buy	35

1.7.4.	Brand equity	35
1.7.5.	Desempleo	36
1.7.6.	Distribución Numérica.....	36
1.7.7.	Distribución Ponderada.....	36
1.7.8.	Estrategia.....	36
1.7.9.	Estudios de Panel.....	37
1.7.10.	Margen Bruto	37
1.7.11.	Mercado	37
1.7.12.	Panel de Hogares	37
1.7.13.	Participación de Mercado (Market Share)	38
1.7.14.	Participación de Mercado en Valor (Value Share).....	38
1.7.15.	Recordación Espontánea	38
1.7.16.	Recordación Inducida	38
1.7.17.	SKU o Stock-keeping unit	39
1.7.18.	Tamaño de mercado (Market Size).....	39
1.7.19.	Top of mind	39
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	40
2.1.	Contexto	40
2.2.	Análisis de la Industria.....	42
2.2.1.	Cinco Fuerzas de Porter	43
2.3.	Análisis de la Competencia	48
2.3.1.	Participación de Mercado por Marca.....	48
2.3.2.	Posicionamiento de Marcas.....	49
2.3.3.	Precios por Marca.....	51
3.	ESTUDIO DE LA MARCA MC DOUGAL.....	53
3.1.	Descripción del Producto	53
3.2.	Identidad de la Marca.....	53

3.3. Portafolio de Productos Mc Dougal.....	54
4. PROPUESTA	66
4.1. Racionalización de Skus	66
4.2. Estandarización y/o disminución de gramos	68
4.2.1. Disminución de gramos de Packs Surtidos	68
4.2.2. Estandarización de Fundas Populares y Familiares.....	69
4.3. Renovación de la marca	71
5. CONCLUSIONES	78
6. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Estrategis de Kellogg Latinoamérica	17
Ilustración 2: Flujo del Canal Moderno	31
Ilustración 3: Flujo del Canal Tradicional.....	32
Ilustración 4: Variación de la Canasta Básica del Ecuador, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012	41
Ilustración 5: Distanciamiento en pesos y precios de las Fundas Populares.....	59
Ilustración 6: Distanciamiento en pesos y precios de las Fundas Familiares.....	60
Ilustración 7: Distanciamiento en pesos y precios de las Cajas Medianas	62
Ilustración 8: Propuesta de Pesos y Precios por familia de productos Mc Dougal	69
Ilustración 9: Productos Zucaritas de Brasil (Hojuelas de Chocolate en empaque café y Bolitas de Chocolate en empaque rojo)	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la muestra.....	50
Tabla 2: Comparativo de Precios entre las marcas importadas Kellogg y Nestlé. 51	
Tabla 3: Comparativo de Precios entre las marcas locales Mc Dougal y Crokitos52	
Tabla 4: Ingredientes Principales por tipo de producto y sabores.....	53
Tabla 5: Beneficios funcionales de Mc Dougal versus la competencia.....	54
Tabla 6: Cálculos de la Participación en Ventas Netas por artículo del total del portafolio Mc Dougal (excepto Granel), Año 2012.....	55
Tabla 7: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de las Cajitas Individuales, Año 2012.....	56
Tabla 8: Distribución Numérica en Tiendas, Enero a Julio 2013.....	57
Tabla 9: Comparación de Precios en percha de Tía con y sin oferta.....	58
Tabla 10: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Fundas Populares, Año 2012.....	58
Tabla 11: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Fundas Familiares, Año 2012.....	60
Tabla 12: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Cajas Medianas, Año 2012.....	61
Tabla 13: Codificación de Cajas Medianas Mc Dougal	61
Tabla 14: Distanciamiento en pesos y precios por familia de productos Mc Dougal	63
Tabla 15: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Econo-fundas, Año 2012.....	64
Tabla 16: Cálculos de Better Buy entre las presentaciones de fundas y por cada sabor Mc Dougal.....	65
Tabla 17: Reporte de Precios en percha de Supermaxi, Mayo 2013	67
Tabla 18: Distribución de los empaques por muestra	69

Tabla 19: Cálculos de Better Buy con los pesos propuestos.....	70
Tabla 20: Comparativo de Situación Actual versus Propuesta	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación de Mercado en Valor, Año 2012.....	19
Gráfico 2: Variaciones en Puntos Porcentuales del Margen Bruto del portafolio de productos Mc Dougal, 2009 – 2013.....	20
Gráfico 3: Participación en Costos de los Principales Materiales, Incremento en Precios y Participación de los Incrementos, 2009 - 2013	21
Gráfico 4: Costos por Kilo de Fábrica, 2009 – 2013	22
Gráfico 5: Evolución de Costos por Kilo del portafolio de productos Mc Dougal, 2009 – 2013	23
Gráfico 6: Evolución de Volumen en Ventas en el Canal Moderno versus los incrementos de precios en Mc Dougal, 2010 - 2012	24
Gráfico 7: Principales Variables de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.....	34
Gráfico 8: Evolución de la Inflación Anual y la Tasa de Desempleo en el Ecuador, Julio 2011 – Julio 2013	40
Gráfico 9: Variación de la Frecuencia de Compra y Gasto por Acto, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012.....	41
Gráfico 10: Participación en Valor en la Canasta de Alimentos y Variación por Categoría de Alimentos, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012.....	42
Gráfico 11: Evolución del Mercado de Cereales en Valor y en Volumen, 2010 – 2012.....	43
Gráfico 12: Participación de Mercado en Valor en el Canal Tradicional, Enero a Julio 2013	48
Gráfico 13: Desempeño Histórico del Volumen de Ventas de la Funda Popular Natural 140g, 2008-2013.....	66
Gráfico 14: Desempeño Histórico del Volumen de Ventas de las Cajas Medianas, 2011-2013.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

María Fernanda Torres Cárdenas

ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DEL MARGEN BRUTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA MARCA MC DOUGAL

A la sucursal ecuatoriana de una importante empresa multinacional de elaboración de alimentos a base de cereales se le planteó la necesidad de iniciar la simplificación del portafolio de productos de la marca local de mayor tradición en el país, tratando de buscar una solución tendente a favorecer principalmente la recuperación del margen bruto.

Para el estudio se seleccionaron los 40 artículos del portafolio de la marca Mc Dougal, que producían para el momento de esta investigación. Se determinó la conveniencia de racionalizar las existencias de diecinueve productos, que representaban tan solo el 7.6% de las ventas netas y aportaban el 0.6% del margen bruto. La proporción de ahorro posible de lograr, se estimó en 11%, considerando la estandarización de pesos de los 22 productos restantes, clasificados en tres familias de productos. Asimismo se estableció que disminuyendo el peso de la clasificación de productos más vendidos (packs surtidos) se lograba más del 65% de los ahorros posibles de alcanzarse, con el sistema propuesto.

Por otro lado, para asegurar el posicionamiento y recordación de la marca en el mercado ecuatoriano de cereales, se propuso una renovada imagen que logró el 97% de aceptación en niños y el 94% en madres de familia.

1. ANTECEDENTES

1.1. La Compañía

1.1.1. Reseña Histórica en Ecuador

Kellogg ha sido reconocida mundialmente como la compañía líder en la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir y alimentos de alto valor nutritivo (Kellogg Company, 2011).

Con sede en Battle Creek, Michigan - Estados Unidos, Kellogg tiene una herencia de más de 100 años de excelencia alimenticia. Su historia se remonta a 1906, cuando Will Keith Kellogg fundó la Compañía “The Battle Creek Toasted Corn Flakes Co.” Actualmente Kellogg cuenta con 40 plantas en el mundo, y sus productos son comercializados en más de 180 países.

En Ecuador están presentes desde el año 1997 a raíz de la adquisición de la empresa ecuatoriana Nutransa, que cambió la razón social a Celnasa. En ese mismo año, se inició la producción de diferentes sabores de arroz crocante tales como vainilla, fresa y chocolate. En el 2009, Celnasa logró alcanzar los estándares de calidad solicitados por la multinacional, con lo cual esta subsidiaria ecuatoriana convirtió su razón social en Kellogg Ecuador Cía. Ltda.

1.1.2. Valores y Principios Corporativos

Los valores “K” dan forma a la cultura Kellogg y guían el manejo del negocio. Son considerados la esencia de la gente, de sus creencias y de la unión como equipo global; y juegan un papel único y fundamental en el éxito continuo de la compañía. Estos valores son:

- a. Integridad y respeto:
 - Demostrar compromiso hacia la integridad y la ética.
 - Mostrar respeto por las personas y valorar su diversidad cultural, sus experiencias, estilos, enfoques e ideas.
 - Escuchar a otros para entenderlos.
 - Asumir intenciones positivas.

- b. Corresponsabilidad:
 - Asumir la responsabilidad personal por las acciones propias y sus resultados.
 - Participar activamente en discusiones y comprometerse con las decisiones acordadas.
 - Involucrar a otros en las decisiones y en los planes que les afectan.
 - Cumplir nuestras promesas y compromisos.
 - Comprometerse personalmente por el éxito y el bienestar de nuestros compañeros.
 - Estar conscientes y aceptar que cualquier lesión se puede prevenir. Un ambiente de trabajo saludable y seguro empieza conmigo mismo.

- c. Pasión por el negocio, marcas y productos:
 - Estar orgullosos de las marcas y la herencia de la compañía.
 - Deleitar a los consumidores y servir a los clientes con la alta calidad de los productos y servicios.
 - Promover un ambiente positivo, energizante, optimista y divertido.
 - Promover y aplicar ideas y soluciones creativas e innovadoras.
 - Valorar, promover y proteger apasionadamente la reputación del negocio.

- d. Humildad y hambre por aprender:
 - Valorar la apertura y curiosidad por aprender de cualquier persona, en cualquier lugar.
 - Buscar y dar retroalimentación honesta.
 - Estar abiertos al cambio personal y a la mejora continua.

- Nunca subestimar a nuestros competidores.
- e. Simplificación:
- Estar en la búsqueda continua de simplificar y mejorar procesos, procedimientos y actividades.
 - Trabajar trascendiendo las fronteras organizacionales y derribando barreras internas.
 - Resolver los problemas y tratar a las personas de manera directa y abierta.
 - Valorar los resultados por encima de los formalismos.
- f. Celebrar el éxito:
- Lograr resultados y celebrarlos.
 - Ayudar a los demás a ser mejores dándoles guía y retroalimentación. Trabajar como equipo para alcanzar resultados y ganar.
 - Tener la actitud positiva de “Sí se puede” para hacer el trabajo.
 - Apreciar y valorar a las personas.

Se considera una fuerte ventaja competitiva de Kellogg su cultura organizacional fundamentada en disciplina operativa y valores del talento humano que la conforman, lo cual genera un alto compromiso y mayor productividad dentro de la industria.

1.1.3. Visión

“Enriquecer y deleitar al mundo a través de alimentos y marcas que importan”.

1.1.4. Propósito

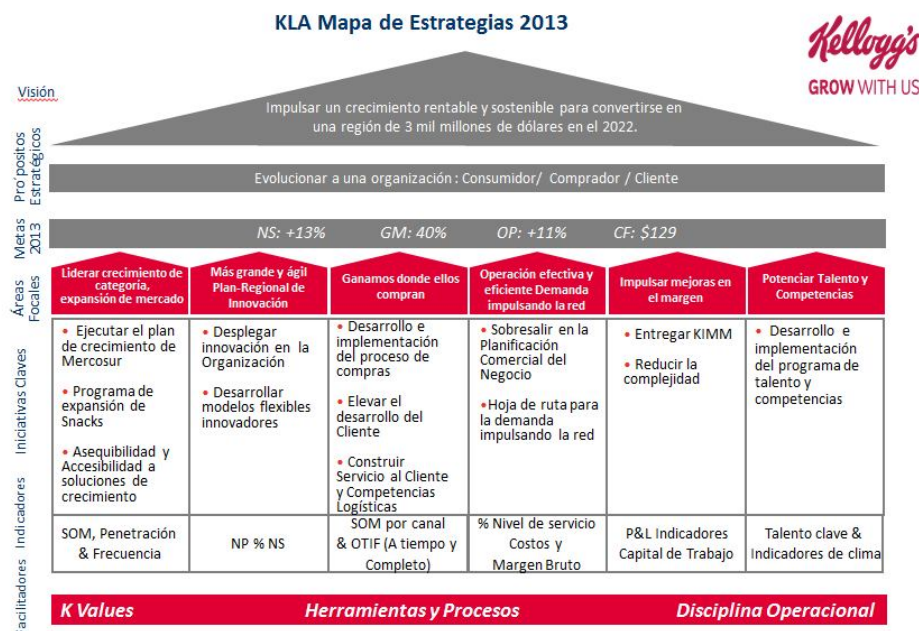
“Nutrir a las familias para que puedan crecer y prosperar”.

1.1.5. Plataformas Estratégicas

El equipo de liderazgo de Kellogg Latinoamérica planteó el mapa estratégico que gobernará la región en el largo plazo. Los pilares fundamentales que sostienen esta estrategia son:

- Liderar el crecimiento de la categoría.
- Fortalecer el plan regional de innovación.
- Ejecutar con excelencia en el mercado.
- Convertir la operación en efectiva y eficiente, impulsando la red por demanda.
- Impulsar las mejoras en el margen.
- Potenciar el talento y las competencias de la gente.

Ilustración 1: Mapa de Estrategias de Kellogg Latinoamérica



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

1.1.6. Modelo de Negocio en Ecuador

Kellogg Ecuador C. Ltda ofrece bajo la marca importada Kellogg cereales dirigidos a los segmentos de nivel socioeconómico alto y medio alto; bajo la marca de producción local Mc Dougal, a los segmentos de

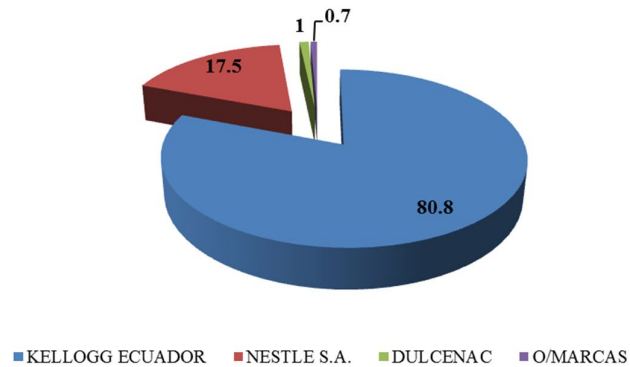
nivel socioeconómico medio típico, medio bajo y bajo; y al sector industrial con la venta a granel.

Kellogg Ecuador C. Ltda., se ha planteado un modelo de negocio de dos pilares debido a las marcas que brinda localmente:

- a. Mediante las marcas importadas Kellogg se persiguen dos objetivos:
 - A. Desarrollar la categoría del cereal listo para consumir, por medio de:
 - i. Incremento de penetración y frecuencia.
 - ii. Consolidación del liderazgo en cereales listos para consumir.
 - iii. Innovación de productos.
 - B. Construir la identidad de las marcas mediante:
 - i. Desarrollo de fuertes credenciales de las marcas principales.
 - ii. Enfoque en inversión de publicidad y promociones, detrás de las marcas principales del negocio.
 - iii. Soporte en promociones dirigidas al consumidor.
 - iv. Desarrollo de nuevos segmentos (adultos).
- b. A través de la marca ecuatoriana Mc Dougal se busca ofrecer una opción asequible para el comprador de la siguiente forma:
 - i. Forjar la penetración en el segmento socioeconómico CD y construir las credenciales de marca enfocados en este segmento.
 - ii. Generador de volumen y ganancias.
 - iii. Reinvertir las ganancias para alimentar el crecimiento de la marca Kellogg y sus objetivos mencionados.
 - iv. Bloquear la entrada de competidores de bajo precio.

Kellogg Ecuador es líder de la categoría cereales listos para consumir, con una participación de mercado en valor del 80.8% a nivel nacional (NIELSEN, 2012).

Gráfico 1: Participación de Mercado en Valor, Año 2012



Fuente: Reporte de Auditoría de Mercado, NIELSEN, 2012

Elaboración: Propia

1.2. Justificación del Tema

El desarrollo del trabajo de titulación bajo el tema “Estudio y Propuesta para la Recuperación del Margen Bruto del portafolio de productos de la marca Mc Dougal” se justifica básicamente porque es una necesidad impostergable para el negocio actual y su sostenibilidad en el largo plazo. Esta resolución se genera no sólo tomando en consideración la salud financiera de la compañía, sino principalmente en las necesidades del comprador que busca un alimento de calidad y nutritivo para entregar a sus hijos.

Mc Dougal es la única marca aseQUIBLE de cereales con tradición en el mercado ecuatoriano que ha cumplido con la propuesta de valor desde décadas atrás, lo cual ha consolidado una relación emocional con el comprador y consumidor de los segmentos a los que se dirige.

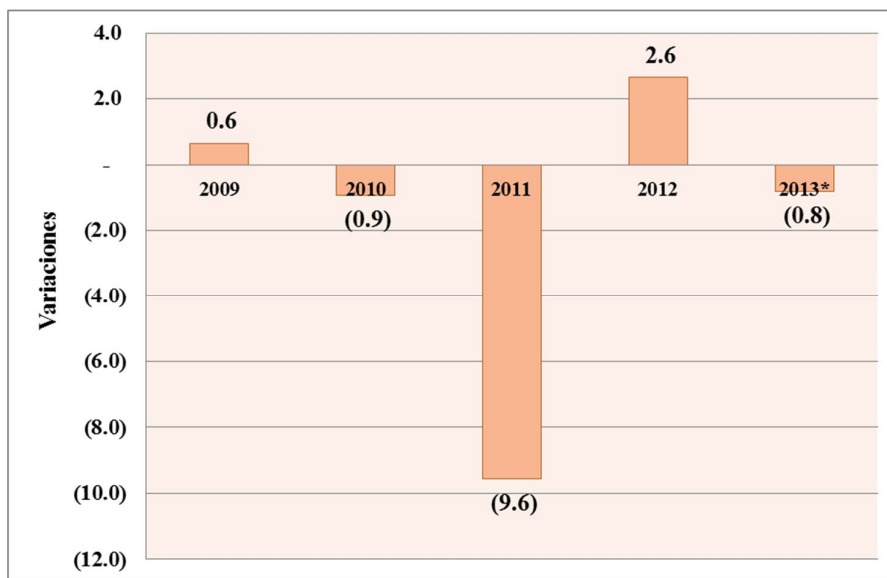
Adicionalmente, es un proyecto que compone la participación de diferentes áreas de la compañía, cuyo liderazgo permite el progreso

profesional de la persona en ámbitos como el desarrollo de capacidad analítica y síntesis, habilidad en el manejo de equipos y trabajo bajo presión, así como conocimiento integral del negocio. En este último punto, es importante destacar que se involucrarán colaboradores de departamentos como: Calidad, Planta, Planificación, Compras, Finanzas, Trade Marketing, Ventas y Marketing, cuyo aporte será enriquecedor en cada etapa del proyecto.

1.3. Planteamiento del Problema

El margen bruto de la marca Mc Dougal en la categoría cereales listos para consumir (“RTEC”) ¹se ha visto erosionado con el tiempo debido a los incrementos en costos que han sido mayores al crecimiento en ventas netas, generando como resultado una desaceleración en la variación de las utilidades brutas.

Gráfico 2: Variaciones en Puntos Porcentuales del Margen Bruto del portafolio de productos Mc Dougal, 2009 – 2013²



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

¹ RTEC: Ready to eat cereal. La traducción en español es: Cereal listo para consumir

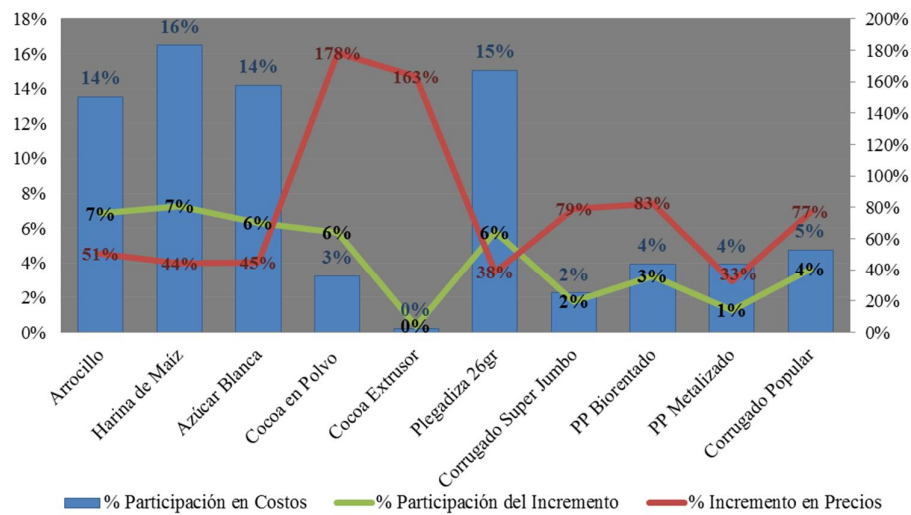
² Se consideró la proyección del año 2013

Estas variaciones en costos se deben primordialmente a:

- *Costos de Materiales*: Las desviaciones en este rubro están dadas por el incremento en precios de materiales que representan un 77.5% de los costos totales de producción. Existen variaciones en precios en los últimos cinco años entre 33% a 178%, tanto en materias primas básicas para la fabricación del cereal como en el material de empaque, con mayor impacto en las plegadizas de las cajitas de 26 gramos, por ser un artículo clave en el negocio.

En el siguiente gráfico se aprecia la participación de los principales materiales sobre los costos totales de este rubro, en las barras azules. En la línea roja se muestra el incremento porcentual en precios del año 2009 al 2013 de cada material. La línea verde representa la participación de estos incrementos según el peso en los costos totales de los materiales.

Gráfico 3: Participación en Costos de los Principales Materiales, Incremento en Precios y Participación de los Incrementos, 2009 - 2013³



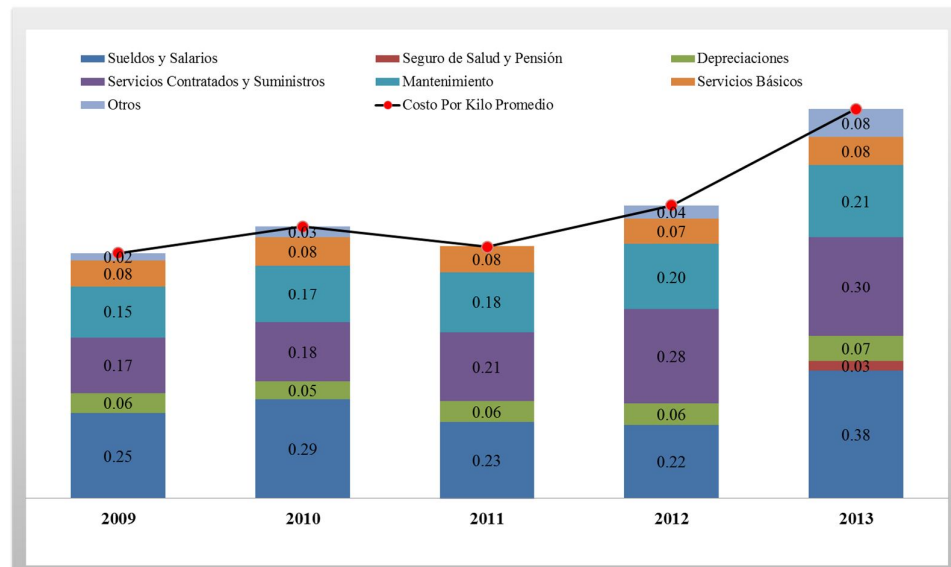
Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg
Elaboración: Propia

³ Se consideró la proyección del año 2013

En el Anexo No. 1 “Evolución de Precios en la Estructura de Costos del 2009 al 2013”, el lector podrá encontrar la data histórica de precios de los materiales mencionados en el Gráfico No. 3.

- *Costos de Fábrica:* Las variaciones más importantes se encuentran en el rubro de sueldos y salarios del personal, motivado por el 49% de incremento en el número de personas del 2009 al 2013 que se acentúa en el último año por la contratación directa; aumentos en las tarifas de servicios contratados tales como: verificación de calidad en los procesos de producción, limpieza y seguridad; y, altos montos en los rubros de reparación y mantenimiento, como consecuencias de los programas de prevención y seguridad de la planta, exigidos por la compañía a nivel global, con la finalidad de velar por el bienestar de las personas, evitar paras en la producción y así minimizar la tasa de incidentes registrables.

Gráfico 4: Costos por Kilo de Fábrica, 2009 – 2013⁴



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

- *Costos de Distribución:* Hasta el año 2010 Kellogg Ecuador operaba bajo un modelo de inventario de productos terminados descentralizado, en el

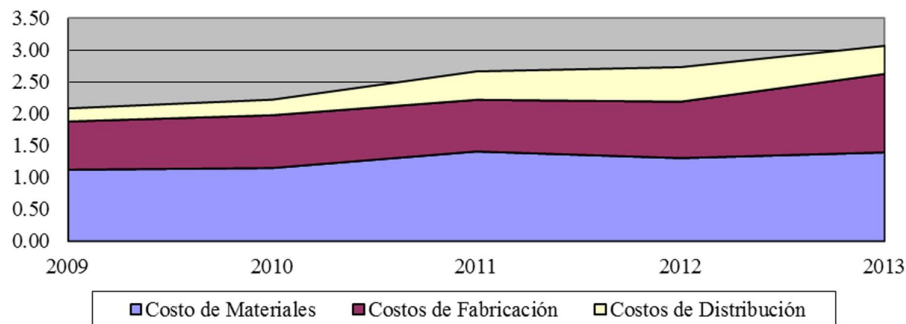
⁴ Se consideró la proyección del año 2013

cual los productos importados y fabricados localmente se mantenían en la bodega de la Planta o se trasladaban a pequeñas bodegas informales. Esta situación generaba un alto descontrol dando como resultados significativas diferencias de inventarios y riesgos de caducidad de producto por el mal manejo del FEFO⁵.

En el año 2011 la compañía cambió a un modelo en el que concentró las bodegas en un centro de distribución, al paralelo que implementó una herramienta automática para el manejo de la información. Esta mejora en la gestión del negocio ocasionó aumentos en costos por alquiler del centro de distribución, así como por el traslado de productos terminados Mc Dougal de la Planta hacia el centro de distribución.

En el siguiente gráfico se podrá observar la evolución anual de los costos totales por kilo, en calidad de resumen de lo descrito en este apartado.

Gráfico 5: Evolución de Costos por Kilo del portafolio de productos Mc Dougal, 2009 – 2013⁶



Fuente: Levantamiento de Información Interna Primaria de Kellogg

Elaboración: Propia

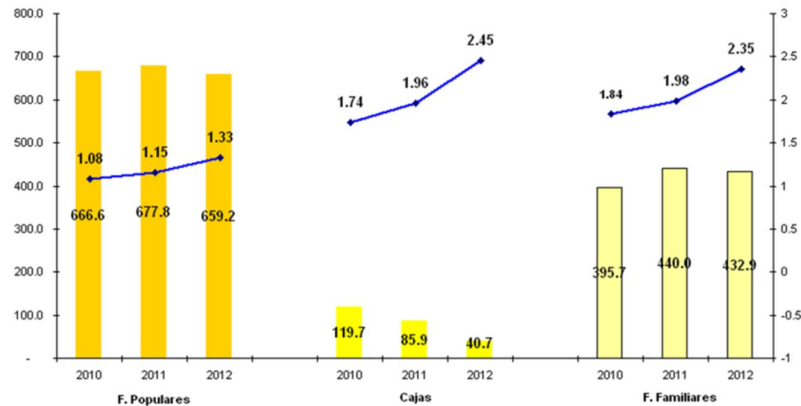
El rol de esta marca dentro de la estrategia de la compañía es “Branded Price Fighter”, lo cual significa que su portafolio pretende bloquear la entrada de nuevas marcas por su distinción en precios asequibles. Al ser una opción

⁵ First Expire, First Out. Traducción en español: Primero en expirar, primero en salir.

⁶ Se consideró la proyección del año 2013

económica en el mercado, es razonable concluir que esta marca es sensible a los incrementos de precios. Esta afirmación se puede ratificar al observar el movimiento del volumen de ventas ante los cambios en precios en el tiempo que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Evolución de Volumen en Ventas en el Canal Moderno versus los incrementos de precios en Mc Dougal, 2010 - 2012



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Dada esta evolución en costos y precios, en el año 2013 se proyecta como resultado una disminución en la utilidad bruta de la marca local, por lo cual es inherente dar un giro positivo para los siguientes periodos fiscales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General:

Determinar el efecto de la disminución de costos de producción en la utilidad bruta, mediante la simplificación del portafolio de productos de la marca Mc Dougal.

1.4.2. Objetivos Específicos:

El objetivo general enunciado anteriormente se desglosa a su vez en una serie de objetivos específicos, los cuales se señalan a continuación:

- Analizar la venta por formato de producto y determinar su participación en ventas del portafolio total de la marca Mc Dougal.
- Establecer las prioridades en la racionalización de productos y estandarización de pesos por formato, tomando en consideración los márgenes y la estrategia de la compañía.
- Estimar los ahorros a obtenerse y determinación de otros beneficios a partir de los resultados obtenidos, que proporcionaría la implantación del sistema propuesto.
- Presentar una imagen renovada de la marca, sin perder su identidad tradicional.

1.5. Alcance del Estudio

El estudio realizado abarcó información histórica primaria e interna de Kellogg, desde el año 2009 para observar la tendencia de los costos y así justificar el desarrollo de la presente memoria. Además, para los fines del presente estudio, sólo se tomó en cuenta las oportunidades de mejora que se encuentran en el portafolio de la marca Mc Dougal, considerando la participación de cada uno de sus productos en las ventas netas totales de la marca y los márgenes brutos en el año 2012.

En cuanto a datos de mercado, se consideró información secundaria contratada por Kellogg y provista por investigadoras de mercado reconocidas en el país, tales como Nielsen y Kantar World Panel; así como información recogida por medio de entrevistas a expertos dentro de la compañía. Por otra parte, es importante mencionar que el proyecto está en fase de implementación por lo cual no es factible la presentación de resultados reales del mismo. Por último y por razones de confidencialidad, las cifras que se exponen en este estudio están exhibidas en términos relativos y algunas de ellas se encuentran afectadas por un factor, reservado por la Empresa.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia

Forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. (Thompson, La Mezcla de Mercadotecnia, 2005).

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler & Armstrong, 2003).

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta" (American Marketing Association).

A mediados de la década de los 60, el Dr. Jerome McCarthy (Premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción:

- *Producto*: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal). El producto tiene a su vez su propia mezcla

de variables: Variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías (Kotler & Armstrong, 2003)

- *Precio*: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes: Precio de lista, descuentos, periodo de pago y condiciones de crédito (Kotler & Armstrong, 2003).
- *Plaza*: También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: Canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística (Kotler & Armstrong, 2003).
- *Promoción*: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: Publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemarketing, propaganda (Kotler & Armstrong, 2003).

1.6.2. Investigación Comercial

En 1948, la Comisión de Definiciones de la American Marketing Association, definió la investigación comercial como “la recopilación, registro y análisis de todos los hechos que ocurren en los problemas referentes a la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor”. Esta es una herramienta que solamente sirve como medio para dar al directivo la información y se confía conducirá a la mejor decisión posible a adoptar con respecto al problema que se intenta solucionar, sin que la investigación en sí misma suplante al directivo en su labor de toma de decisiones.

La investigación comercial puede realizarse en cualquier campo del área comercial. Sin embargo, la mayoría de los autores dedicados a esta materia normalmente intentan clasificar las actitudes de investigación en categorías relacionadas con servicios, mercados, productos, actividades de venta, o métodos de ventas.

Las actividades de investigación comercial pueden también definirse considerando su objetivo o propósito básico, (Boyd & Wesfall, 1956), por ejemplo, establecen tres categorías: exploratoria, descriptiva y experimental. Los estudios exploratorios procuran describir nuevos factores o nuevas relaciones entre los factores existentes; también pueden tener la finalidad de sugerir hipótesis para su ulterior investigación. Los estudios descriptivos persiguen la definición o la descripción de diversas características de una situación. Y los estudios experimentales son los que se proponen comprobar hipótesis o suposiciones (División de Investigación del IESE).

Frecuentemente, las decisiones que un director de Marketing adopta se basan, en parte, en cierto tipo de investigación comercial, o en suposiciones referentes al mercado sobre el cual la investigación comercial podría arrojar luz. A continuación se da una descripción de aquellas áreas que constituyen más comúnmente el objeto de cierto tipo de investigación comercial:

- *Previsión de Ventas:* Muchas direcciones de empresa utilizan los servicios de la investigación comercial a fin de preparar las previsiones de ventas. Estas últimas son condición previa para el planeamiento financiero y de producción, así como para diversos aspectos de las operaciones comerciales. La previsión de ventas puede implicar todos o algunos de los siguientes factores: volumen de la industria, previsiones económicas generales, análisis de clientes o de zonas geográficas, circunstancias competitivas, posibles canales de distribución, perspectivas de los precios y de la

elasticidad, y análisis de nuevos mercados (División de Investigación del IESE).

- *Investigación de Mercados:* Está estrechamente ligada a la previsión de ventas, y tiene por objeto hacer una estimación del mercado en relación a un producto o grupo de productos. En este tipo de investigación pueden quedar incorporados aquellos tipos de factores mencionados al referirnos a la previsión de ventas; y además, tales investigaciones pueden exigir detallados análisis de diversas características del mercado, tales como edad, sexo, situación, estratos de ingresos, hábitos y motivos de compra, tamaño de las familias, y otros factores (División de Investigación del IESE, 1987).

- *Nuevos productos:* Se formó una lista de las diez etapas que se cubren- todas o algunas de ellas según sean los gastos y el tiempo disponibles – en el proceso de desarrollo de un producto. Estas etapas son (Crisp, 1957):
 - i. Decisión sobre una idea del nuevo producto.
 - ii. Valoración preliminar de las oportunidades que el nuevo producto comporte.
 - iii. Estudio detallado del volumen y características del mercado para el nuevo producto propuesto.
 - iv. Decisión de lanzamiento del nuevo producto propuesto.
 - v. Desarrollo real físico del nuevo producto propuesto a fin de cumplir con las especificaciones desarrolladas, en parte, mediante la investigación comercial entre los clientes o potenciales clientes.
 - vi. Comprobación de la aceptación del cliente o consumidor.
 - vii. Desarrollo de planes de comercialización detallados.
 - viii. Pruebas reales en el mercado.
 - ix. Lanzamiento a plena escala del nuevo producto.
 - x. Seguimiento y valoración del progreso del nuevo producto.

1.6.3. Canales de Distribución

Es el conjunto de instituciones, entidades y establecimientos que los productos atraviesan para permitir el suministro de bienes a sus clientes, ya sean individuos o empresas, y a los consumidores finales. (Stern, Coughlan, & Cruz, 1998)

Según el manual de “5Ps” de Kellogg, los canales típicos de distribución basados en la percepción del comprador final son:

Canal Moderno: Entiéndase como la venta de productos directa del fabricante al detallista, el cual puede clasificarse en:

- *Hipermercado:* Espacios grandes, confortable, con amplios pasillos. Son cadenas de tienda a nivel nacional. Tienden a ubicarse en áreas urbanas. En algunos mercados son la tienda ancla de un centro comercial. Están bien organizadas, tienen áreas y categorías con clara señalización y diferenciadas. Los compradores se sienten libres de tocar y probar los productos. Tienen disponibles servicios adicionales. Tienen adecuado número de cajas para el cobro, con expectativa recibir servicio rápido.
- *Supermercados:* Son tiendas con espacios grandes o medianos. Algunas cadenas son locales o regionales. Están convenientemente ubicadas en cada vecindario. Pueden estar localizadas dentro de un centro comercial. Las tiendas están bien organizadas y también cuentan con adecuado número de cajas.
- *Bodegas de Descuento:* Superficies medianas a grandes. Cobertura nacional en las zonas urbanas. Perchas y productos colocados en cajas. Más de diez cajas de cobro. Sí cuenta con área de frutas y verduras pero no con servicios adicionales. Surtido limitado basado en marcas líderes. Mantienen una oferta de precios bajos. Realizan fuertes eventos de promoción en los fines de semana.
- *Clubs de Compras:* Vende por cajas o tamaños extra grandes (al por mayor). Es modo autoservicio. Tiene más de cinco cajas de cobro. Usualmente se requiere tarjeta de afiliación para comprar. Vende a compradores finales o pequeños comerciantes.

- *Tiendas de Conveniencia:* Tiene dos o tres cajas de cobro. Algunas de ellas atienden al público las 24 horas del día. Algunas son parte de una cadena. Piso de venta de hasta 600 metros cuadrados.
- *Farmacias:* Enfocadas en venta de medicamento y productos de cuidado personal, ahora añadiendo algunas categorías comestibles. Son independientes o forman parte de una cadena. El comprador final normalmente lleva una cesta básica de alimentos para la rápida reposición en su hogar. El tamaño varía: puede ser amplio, abierto y fácil de navegar, o relativamente pequeño y estrecho con poco espacio para interactuar con los productos. Se encuentran en o cerca de casi todos los vecindarios.

Ilustración 2: Flujo del Canal Moderno



Fuente: Manual “5Ps” de Kellogg

Elaboración: Propia

Canal Tradicional: Se entiende como la venta de productos desde el fabricante a través de diferentes agentes hasta al detallista, cual puede ser:

- *Mini-market:* Tiene una caja de cobro. El surtido es limitado, normalmente tienen una marca por categoría. Está abierto menos de 15 horas al día. El piso de ventas es de hasta 600 metros cuadrados de venta.
- *Tiendas de barrio:* Espacios pequeños, a veces desordenados. Es la tienda del vecindario, también presentes en zonas rurales y pobres. Atienden al público largas horas al día. Manejan una cantidad limitada de categorías. No hay caja de cobro, un empleado o el dueño despacha la mayor parte de las ventas. Los compradores tienen una relación personal con el dueño, que con frecuencia

ofrece crédito. En algunas ocasiones la tienda se convierte en lugar de reunión social en el barrio. (Kelloggs, 2013)

Ilustración 3: Flujo del Canal Tradicional



Fuente: Manual “5Ps” de Kellogg

Elaboración: Propia

1.6.4. Fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia en la industria:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercado.
- *La rivalidad entre los competidores:* Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- *Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy

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

- *Poder de negociación de los compradores:* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización y de la industria. (Ayala & Arias, 2008)

1.6.5. Nivel Socioeconómico:

En el año 2011, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que sirvió para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

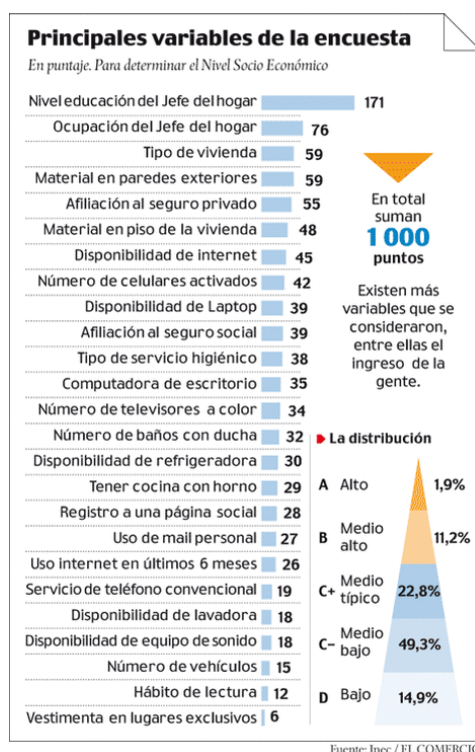
La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en

nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's⁷ 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos.

Es fundamental conocer que esta estratificación no tiene nada que ver ni guarda relación con indicadores de pobreza o desigualdad. Son dos mecanismos, dos objetivos y dos metodologías distintas para clasificar a los hogares (Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC).

En el siguiente cuadro presentado por el Diario El Comercio, se muestran las principales variables de la encuesta realizada para la determinación de la estratificación del nivel socioeconómico. (Diario El Comercio, 2011)

Gráfico 7: Principales Variables de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico



⁷ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

1.7. Marco Conceptual

1.7.1. Administración de la mercadotecnia

Tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes. Según la definición de la *American Marketing Association*, la administración de la mercadotecnia es el arte de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. La administración de mercadotecnia puede tener lugar en una organización, con relación a cualquiera de sus mercados (Kotler, 2001).

1.7.2. Auditoría en Tiendas (Store Audit)

Es un estudio corporativo y sistemático que determina la posición comparativa de las empresas en los diferentes mercados, ayudando a entender el dinamismo y la venta de sus productos. Se audita directamente a los Puntos de Venta (Detallistas) con un panel o grupo de negocios preestablecido, que son continuamente visitados para hacer el levantamiento de los datos.

1.7.3. Better Buy

Se define a la estimulación o descuento que los fabricantes otorgan al comprador final, entregando un precio menor por kilo a medida que aumentan el consumo hacia tamaños mayores del mismo producto, de esta manera hacen más atractiva la compra de tamaños más grandes. La fórmula que se utiliza es $[1 - (\text{precio por kilo del tamaño mayor} / \text{precio por kilo del tamaño menor})]$.

1.7.4. Brand equity

Equidad de marca es una frase utilizada en la industria del marketing que describe el valor de tener una marca bien conocida, basada en la idea de que el dueño de una marca bien conocida puede generar más

dinero de los productos con ese nombre que de los productos con un nombre menos conocido; como los consumidores creen que un producto con un nombre bien conocido es mejor que los productos con menos nombres conocidos. (Aaker, 1991) (Keller, 2003)

Algunos investigadores de marketing han concluido que las marcas son uno de los activos más valiosos que una empresa tiene, (Neumeier, 2006) como equidad de marca es uno de los factores que pueden aumentar el valor financiero de una marca para el propietario de la marca, aunque no el único (Grannell, 2008). Elementos que pueden incluirse en la valoración de equidad de marca incluyen (pero no limitado a): cambio de cuota de mercado, márgenes de ganancia, reconocimiento del consumidor de logotipos y otros elementos visuales, marca asociaciones lengua hechas por los consumidores, las percepciones de los consumidores de calidad y otros valores de la marca correspondiente.

1.7.5. Desempleo

Se refiere a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo (Samuelson, 2006).

1.7.6. Distribución Numérica

Es el porcentaje de negocios detallistas en donde se encuentra presente una marca (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.7. Distribución Ponderada

Es el dato calificativo de la distribución numérica que evalúa si la marca está presente en buenos o malos negocios, de acuerdo al volumen de ventas (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.8. Estrategia

Ser capaz de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores, a base de poner en juego todos los recursos de la empresa.

Todos aquellos planes y acciones que me comprometen a medio y largo plazo. (División de Investigación del IESE, 1987)

1.7.9. Estudios de Panel

Un panel está constituido por unidades muestrales fijas a las cuales se les mide sistemáticamente un conjunto de variables de interés, con el objetivo principal de determinar hábitos y comportamientos de compra o consumo, a través del tiempo. Los tipos de panel son:

- Consumidores: El panel de consumidores estudia el comportamiento de consumo de la población teniendo como unidad de muestreo la persona.
- Hogares: El panel de hogares estudia el comportamiento y hábitos de consumo de los hogares teniendo como unidad de muestreo el hogar.
- Audiencia: Proporcionan datos sobre el seguimiento del público a un determinado programa, cadena de radio o televisión (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.10. Margen Bruto

Es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. Se expresa en unidades monetarias/unidad vendida.

1.7.11. Mercado

Está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo (Kotler, 2001).

1.7.12. Panel de Hogares

Es un estudio sistemático auto-administrado por el ama de casa que evalúa de modo permanente la compra y rotación de productos de consumo masivo del hogar. Los indicadores que comúnmente se miden son los siguientes:

- Penetración de categoría y marca: Es el porcentaje de hogares que compraron la categoría, marca y presentación en un período determinado.
- Frecuencia de compra: Es la cantidad promedio de días o actos de compra dentro de un período de análisis.
- Compra Media: Es la cantidad promedio en términos de volumen que compró el hogar en un determinado período.
- Gasto Promedio: Es la cantidad promedio en términos monetarios que gastó el hogar en un determinado período.

1.7.13. Participación de Mercado (Market Share)

Son las ventas expresadas en porcentajes de las principales marcas existentes en el mercado. Esta participación puede abrirse por canales (Ejemplo: Ventas por Autoservicios y Ventas por Detallista). A su vez las ventas por detallistas se pueden aperturar por tipos de negocios (Ejemplo: Tiendas, Farmacias, Otros Negocios) (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.14. Participación de Mercado en Valor (Value Share)

Es el porcentaje de participación de todas las marcas referida a dólares. Se obtiene de las unidades vendidas por el precio de venta al público (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.15. Recordación Espontánea

Es cuando se le pregunta a un encuestado cuáles son las marcas que recuerda de un producto genérico determinado, aquéllas que mencione sin haber sido inducido serán tomadas como las marcas de recordación espontánea. (Bonta & Farber, 2002)

1.7.16. Recordación Inducida

Luego de haberles preguntado a los encuestados qué marcas recuerdan de un genérico y de haber nombrado ellos espontáneamente algunas, se les volverá a preguntar si recuerdan, o no, determinadas marcas

de un listado. Aquéllas que manifiesten recordar después de ver el listado serán las de recordación guiada o inducida. (Bonta & Farber, 2002)

1.7.17. SKU o Stock-keeping unit

En español se traduce como el número de referencia o unidad de mantenimiento de existencias. Es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. En el campo de la gestión de inventario, un sku hace referencia a un artículo específico almacenado en un determinado lugar. El sku se considera el nivel más desagregado cuando se habla de inventario y son indistinguibles.

1.7.18. Tamaño de mercado (Market Size)

Corresponde al volumen de ventas de una categoría. Está dado en toneladas, kilogramos, unidades, litros y también puede estar dado en valor de dólares (IPSA Group Latin American, Octubre 2010).

1.7.19. Top of mind

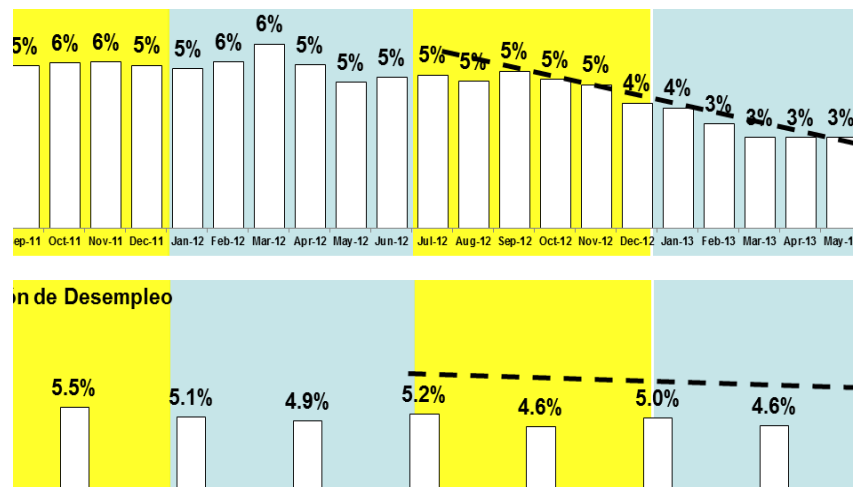
Es un indicador valioso para entender la dinámica de las marcas en el mercado. Mide el porcentaje de personas que mencionan una determinada marca en primer lugar, cuando se les pregunta cuál es la marca que recuerdan en una determinada categoría.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Contexto

Los siguientes gráficos reflejan los resultados de la investigación de mercado de Kantar World Panel del primer semestre del año 2013. En ellos se encuentra que la evolución de la inflación anual del Ecuador y la tasa de desempleo durante el periodo mencionado, se podría concluir que existe una mejor situación de la economía ecuatoriana, dado por la tendencia a la baja en la inflación y del desempleo.

Gráfico 8: Evolución de la Inflación Anual y la Tasa de Desempleo en el Ecuador, Julio 2011 – Julio 2013

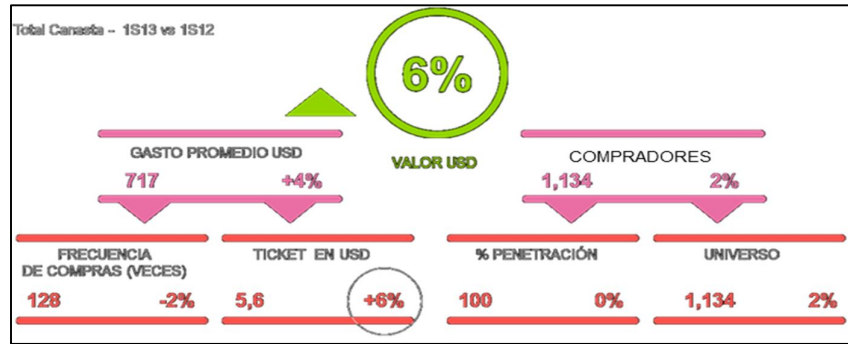


Fuente: Reporte “Consumer Insights Ecuador 2013”, emitido por Kantar World Panel.

Esta situación contribuye a que el hogar en promedio gaste más, por lo cual se observa un crecimiento en la canasta básica gracias al mayor desembolso en dólares de los hogares. Sin embargo, los hogares compran la misma cantidad de productos cada vez que van al punto de venta y la frecuencia de compra disminuye, lo cual significa que los hogares en

promedio están sacrificando la reposición y que el mayor gasto se explica por la migración a tamaños grandes por acto de compra.

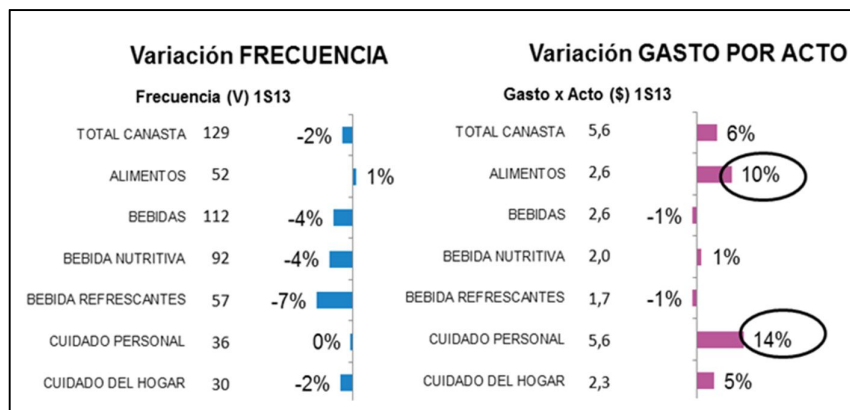
Ilustración 4: Variación de la Canasta Básica del Ecuador, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012



Fuente: Reporte “Consumer Insights Ecuador 2013”, emitido por Kantar World Panel.

Esta realidad se repite al observar los resultados por cada segmento del total de la canasta. La categoría de alimentos y cuidado del hogar son quienes impulsan el crecimiento y el gasto por acto, sin embargo, su frecuencia se mantiene estable. Por otro lado, el resto de los segmentos que componen la canasta sufren una variación negativa en la frecuencia de compra.

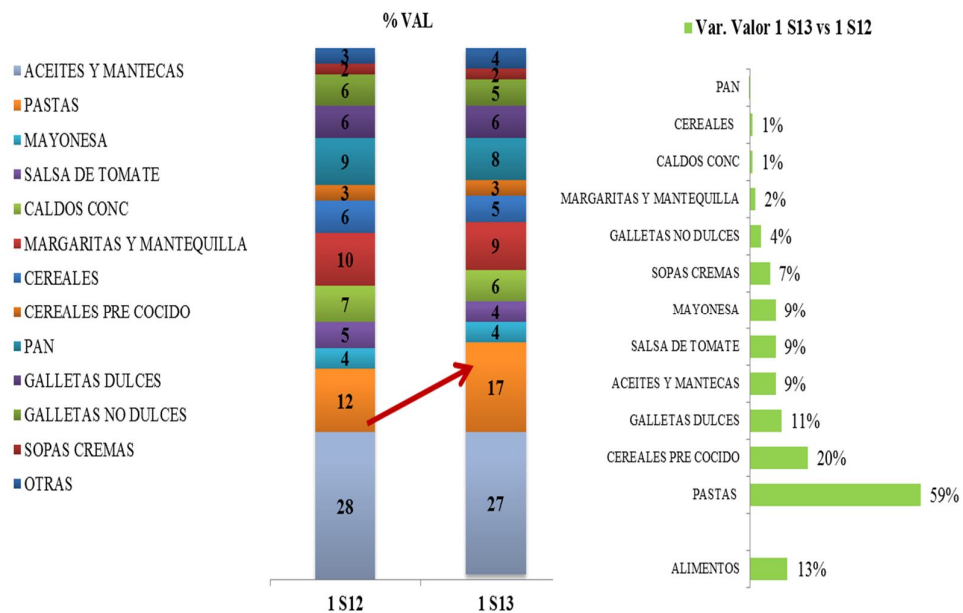
Gráfico 9: Variación de la Frecuencia de Compra y Gasto por Acto, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012



Fuente: Reporte “Consumer Insights Ecuador 2013”, emitido por Kantar World Panel.

Entrando a la categoría de este trabajo de titulación, se presentan los resultados del estudio sobre la canasta de alimentos. Se observa que los productos que corresponden a “Aceites y Mantecas” tienen una mayor concentración en el gasto de alimentos; seguido por las “Pastas”, que conjuntamente son los productos que más se desarrollan y ganan espacio, en comparación con el mismo periodo del año anterior, creciendo un 59%.

Gráfico 10: Participación en Valor en la Canasta de Alimentos y Variación por Categoría de Alimentos, Primer Semestre del 2013 versus el Primer Semestre del 2012



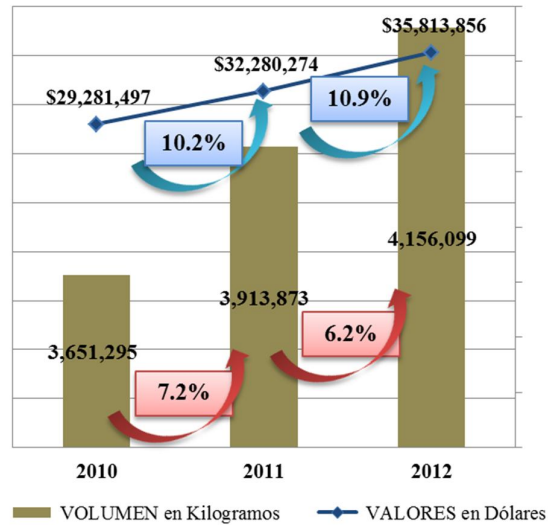
Fuente: Reporte “Consumer Insights Ecuador 2013”, emitido por Kantar World Panel.

2.2. Análisis de la Industria

Según el reporte de Nielsen al cierre del año 2012, el mercado de cereales listos para consumir tiene una tendencia positiva, tanto en volumen (kilos) como en valor (dólares). Sin embargo, esta variación tiene mayor peso

en valor, debido a los incrementos de precios en los productos de esta categoría.

Gráfico 11: Evolución del Mercado de Cereales en Valor y en Volumen, 2010 – 2012



Fuente: Reporte de Auditoría en Tiendas, Nielsen 2012

Elaboración: Propia

Por otro lado, según los estudios de Kantar Worl Panel del primer semestre del año 2013, la categoría de cereales ha disminuido su participación en un punto porcentual dentro del gasto de alimentos y tiene un bajo desempeño versus el mismo periodo del año anterior.

2.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores.

La amenaza de entrada es baja en el mercado de cereales listos para consumir debido a: 1) las economías de escala que los grandes líderes han alcanzado mundialmente junto con la curva de aprendizaje obtenida por sus años de antigüedad; 2) Identificación de marcas reconocidas en el mercado. En el Ecuador Kellogg más Nestlé poseen el 98% de participación de mercado; 3) Altos requisitos de capital no sólo para la producción sino para invertir en publicidad, promoción e Investigación y

Desarrollo, tal como lo hacen las multinacionales que de manera regional se comparten costos como por ejemplo el desarrollo de las piezas publicitarias que se utilizan en diferentes países.

Sin embargo, los costos que deben incurrir los clientes para cambiar de proveedor depende del canal. Por ejemplo, no resultaría costoso para el canal moderno ya que el cereal no representa una categoría grande y el comprador es más fiel al canal que a la marca. Por otro lado, en el canal tradicional, el costo sí sería alto porque introducir la marca Kellogg es una forma de los distribuidores de abrirse camino hacia las tiendas.

Adicionalmente, el grado de dificultad para acceder a los canales de distribución es alto. En el canal tradicional los obstáculos se dan por la limitación de espacio en la tienda, por ende ésta se enfoca en productos de alta rotación que son los reconocidos en el mercado. En este canal los nuevos competidores podrían acceder bajando sus precios sin garantía de éxito. Un ejemplo claro de esta situación fue el cereal Toni que no tuvo acogida en el mercado ecuatoriano durante los años 2007 al 2009. En el canal moderno es más accesible pero a un alto costo si los nuevos competidores están dispuestos a negociar márgenes. Sin embargo de darse el caso, los grandes protagonistas de esta categoría como Kellogg y Nestlé, tienen la capacidad de reaccionar con agresividad en precios de oferta, negociaciones de espacios e inversión en promociones y licencias que las economías de escala por volumen lo permiten.

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes en el canal moderno son cadenas fuertes a nivel nacional tales como Supermaxi, Mi Comisariato, Tía y Mega Santamaría; en los cuales el cereal cuenta con espacios razonables de percha, pero no es considerado como una categoría de primera necesidad. En este canal se genera el mayor porcentaje de ventas (70%), lo cual se traduce en poder hacia estos clientes. En el canal tradicional, existe mayor cantidad de clientes (distribuidores) que es favorable para la industria, generando

aproximadamente el 30% de las ventas. Los clientes realizan las compras basados principalmente en índices como rotación y niveles de inventario generados por sus sistemas. Los factores que impiden que los clientes desarrollen marcas propias son: ausencia de fábricas nacionales de cereal con quienes podrían negociar la compra del producto, disminución de márgenes en caso que decidieran importarlos y alta inversión en equipos en caso que intenten producirlos directamente.

Los clientes son menos sensibles al precio en la marca Kellogg y Nestlé que en la marca Mc Dougal. La ventaja o diferenciador es que ésta última es la única marca nacional que tiene la capacidad de competir por precios en el mercado.

Kellogg tiene como política corporativa no entregar incentivos a los agentes compradores de los autoservicios que en algunos casos son tomadores de decisiones. Lo que existen son acuerdos por objetivos de compra (rebates) dirigidos hacia el cliente como compañía.

Amenaza de Sustitutos

Si bien en la línea de desayuno existe una variedad de sustitutos (café, pan, bolón⁸), la presión de productos sustitutos en esta industria es baja porque los sustitutos no cumplen con la función nutricional que los cereales listos para consumir sí entregan; y al ser una variedad de sustitutos, la publicidad que se genera es dispersa, no impacta en el concepto del desayuno e influye poco para afianzar su posición en el sector.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es moderada. Por el lado de la materia prima principal (arrocillo, grits⁹ de maíz y azúcar), los proveedores tienen un alto poder debido a que no existen sustitutos y los precios de estos productos son impuestos para el

⁸ Alimento preparado a base de plátano verde o maduro

⁹ Grits: Son sémolas de maíz que están constituidas por la fracción del endospermo duro, rica en almidón y libre de grasa del grano de maíz.

mercado en general. Además, aunque existe gran cantidad de proveedores y el negocio es importante para ellos, es difícil encontrar aquellos que cumplan con los estándares de calidad solicitados por Kellogg.

Por el lado del material de empaque (plegadizas y cartones), la industria tiene el poder porque se puede cambiar fácilmente de proveedor y la empresa es considerada como una cuenta importante en su negocio.

Los costos variables representan aproximadamente el 56% de los costos totales; éstos incluyen materia prima, empaque, costo del producto importado Kellogg, entre otros. En la compra de producto terminado Kellogg a la planta de Colombia no existe capacidad de negociación porque el costo es un valor justo para la Región Andina en la que Ecuador se encuentra.

Rivalidad entre los Competidores

Existe una rivalidad moderada entre competidores debido a: 1) La industria está creciendo un 11% aproximadamente; 2) Los costos de distribución y almacenamiento representan un 14% del total de costos en Kellogg. Este costo relativamente bajo no permite la tentación de matizar los precios con el fin de asegurar la venta en el mercado. 3) La competencia Nestlé tiene un amplio portafolio de productos, donde la categoría cereales representa menos del 1% de sus ventas. Si bien no existe una especialización en esta categoría por no ser el giro principal de su negocio, su gran tamaño le permite amparar esta categoría dentro de las negociaciones de su amplio portafolio. 4) En el caso de Nestlé que importa el producto desde Chile, las barreras de salida no son altas. 5) La marca Kellogg mundialmente reconocida lo diferencian claramente de la competencia.

Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter

De lo analizado en el esquema de Porter, se establece que el estado de competitividad en el segmento de cereales listos para consumir es moderado - alto. El acceso de nuevos competidores es restringido por el

costo de la inversión en equipos, publicidad e I&D¹⁰, sumado a la dificultad de persuadir a los canales para conseguir distribución de sus productos. Quizás la mayor barrera de entrada para nuevos competidores sería el excelente posicionamiento de mercado de Kellogg en Ecuador que cuenta con el 80% de participación de la categoría.

Por otro lado, tanto en el poder de negociación con clientes y proveedores, se encuentra en una situación moderada. Si bien la materia prima es de fácil acceso, provista por muchos proveedores y siendo importantes en sus negocios, el mercado cuenta pocos proveedores certificados por su calidad. Kellogg deberá trabajar en desarrollar proveedores alternos para ganar poder de negociación. Respecto a los clientes, al no existir fabricación nacional de cereales (excepto por Mc Dougal) y al ser la venta de este insumo algo marginal dentro de la actividad principal de los clientes, tampoco parecería ser probable que se interesen en el ingreso al negocio de los cereales y lleguen a ser competidores. Además, el dominio de Kellogg en el sector de cereales, sumado al posicionamiento de su marca, es una gran ventaja puesto que prácticamente es indispensable que los clientes cuenten con esta marca en su línea de suministro.

En cuanto a los sustitutos, si se habla del concepto del desayuno se pueden mencionar varios dentro de la gama de posibilidades. Empero, al hablar del cereal como un alimento nutritivo, de fácil preparación, y con los beneficios propios que lo definen, la cantidad de sustitutos se reducen. Por tal razón se la ha ubicado como en un nivel favorable.

En lo referente a rivalidad dentro de la industria también se le ha ubicado en el nivel moderado, ya que aunque Kellogg es la marca líder en el mercado y es la empresa enfocada cabalmente en cereales, el amplio portafolio de Nestlé le permite acceder a excelentes negociaciones con los clientes, que si se lo lleva al terreno específicamente de la categoría de

¹⁰ Investigación y Desarrollo

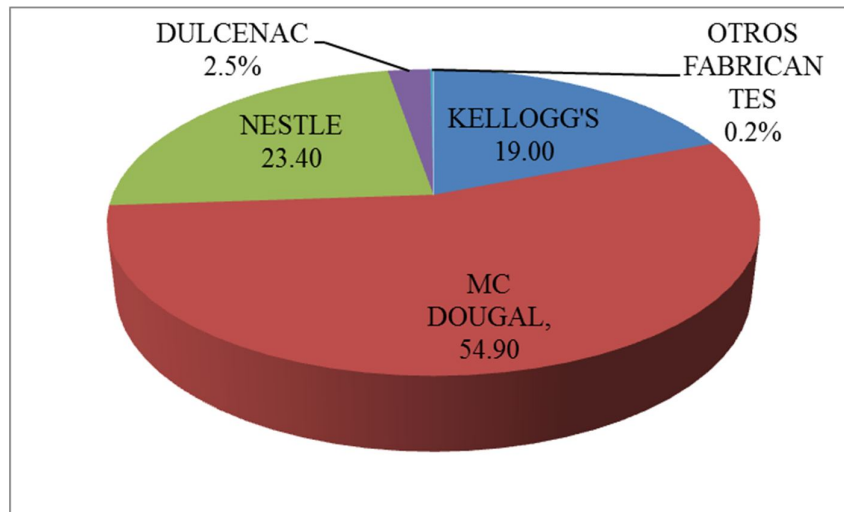
cereales no sería rentable la alta inversión ejecutada. Esto plantea un desafío a Kellogg al buscar negociaciones que sean efectivas y rentables a la vez, que generen beneficios dirigidos al comprador/consumidor, permitan una alta visibilidad en puntos de venta y permitan continuar liderando la categoría en el tiempo.

2.3. Análisis de la Competencia

2.3.1. Participación de Mercado por Marca

Según el reporte del mes de Julio de 2013 entregado por Nielsen, las participaciones de mercado por fabricante de “Cereales listos para consumir” en el canal tradicional del Ecuador de enero a julio de 2013 son las siguientes:

Gráfico 12: Participación de Mercado en Valor en el Canal Tradicional, Enero a Julio 2013¹¹



Fuente: Reporte de Participaciones, NIELSEN Julio 2013

Elaboración: Propia

En este gráfico se puede observar que el líder del mercado del canal tradicional, en la categoría de cereales listos para consumir, es el

¹¹ Dulcenac es el fabricante de la marca local Crokitos.

fabricante Kellogg Ecuador Cía. Ltda., que posee el 73.9% de participación, entre su marca importada Kellogg y su marca local Mc Dougal. En segunda posición está el fabricante Nestlé quien participa con el 23.4% del mercado del canal tradicional y otras marcas no representativas que tienen el 2.7%. No se provee información del canal moderno, dado que Nielsen no ofrece dichos servicios, en la actualidad.

2.3.2. Posicionamiento de Marcas

En el año 2013, Kellogg Ecuador Cía. Ltda. solicitó a la agencia de estudios de mercados Nielsen realice una investigación experimental cuantitativa de consumidores de cereales, la cual se ejecutó bajo la siguiente metodología:

- Entrevistas “Cara a cara” aplicando un cuestionario estructurado, el cual fue elaborado en conjunto con el cliente.
- Técnicas de muestreo: Puerta a puerta con muestreo aleatorio estratificado por nivel socio-económico.
- Grupo Objetivo:
 - Madres con hijos entre 7 y 10 años
 - Niños entre 7 y 14 años, distribuidos en dos grupos de edades: 7-10 y 11-14 años
 - Nivel Socioeconómico: Medio Bajo/Bajo
 - Consumidores de cereal en cajita
 - Compradores en Tiendas
- Alcance: Área urbana de las ciudades de Guayaquil y Quito
- Tamaño de la muestra: 500 casos en total (300 madres y 200 niños) entrevistados al azar.
- Periodo de campo: Llevado a cabo entre el 1 y 12 de Julio de 2013
- Distribución de la muestra (véase en la tabla siguiente)

Tabla 1: Distribución de la muestra

MADRES			NIÑOS		
	TOTAL BASE (300)	%		TOTAL BASE (300)	%
Ciudad			Ciudad		
Guayaquil	150	50%	Guayaquil	100	50%
Quito	150	50%	Quito	100	50%
Target			Target		
Madres con hijos entre 7 y 10 años	300	100%	Niños 7 a 10 años	100	50%
NSE			Niños 11 a 14 años		
Medio Bajo	114	38%	Niños 11 a 14 años	100	50%
Bajo Superior	80	27%	NSE		
Bajo Medio	106	35%	Medio Bajo	76	38%
			Bajo Superior	53	27%
			Bajo Medio	71	36%

Elaboración: Nielsen

Los hallazgos principales sobre conocimiento y posicionamiento de marcas resultantes de esta investigación serán descritos a continuación:

- El conocimiento de la marca Mc Dougal en general es el más alto de la categoría de cereales, ya que obtuvo el mayor índice de recordación, tanto en madres con un índice de primera mención en 38, como en niños con un índice de primera mención en 33. No obstante, existe también una significativa recordación para Zucaritas y Chocapic. Ver Anexo No. 2.
- Si bien es cierto que Zucaritas y Chocapic tienen una alta presencia en la mente de las madres y los niños, la marca seleccionada al momento del desembolso en los hogares es Mc Dougal (atracción), convirtiéndose en la marca habitual que se consume en los hogares (seducción). Ver Anexo No. 3.
- En cuanto al precio, la mitad de las madres están dispuestas a pagar un precio premium por Mc Dougal, lo que significa un buen valor de marca. Muy cercanas entre sí le siguen Chocapic, Zucaritas y Froot Loops. Al lado opuesto se encuentran las marcas Crokitos, Zukosos y Estrellitas que no las comprarían o las comprarían sólo si son las más baratas. Ver Anexo No. 4.

2.3.3. Precios por Marca

Se levantó la información de precios de percha del cliente Supermaxi vigente al mes de mayo de 2013, los mismos que incluyen el IVA¹². Los resultados de esta recopilación de datos se presentará separada por marcas que compiten entre sí: a) cereales de marcas importadas tales como Kellogg y Nestlé; b) cereales de marcas locales tales como Mc Dougal y Crokitos. Ambas tablas mostrarán la matriz de precios por segmento al que se dirige, por marca y/o por tamaño de presentación del producto.

Tabla 2: Comparativo de Precios entre las marcas importadas Kellogg y Nestlé

Segmento	Producto KELLOGG	Precio por empaque en Percha Supermaxi	Producto NESTLÉ	Precio por empaque en Percha Supermaxi	% Diferencia en Precios
Familiar	Corn Flakes 200 g	\$ 1.99			
	Corn Flakes 350 g	\$ 2.99			
	Corn Flakes 500 g	\$ 3.99	Corn Flakes 500g	\$ 3.39	18%
Niños	Zucaritas 30g	\$ 0.28	Chocapic 30g	\$ 0.34	-18%
	Zucaritas 300 g	\$ 2.99	Chocapic 250g	\$ 2.11	42%
	Zucaritas 420 g	\$ 3.99	Chocapic 500g	\$ 3.90	2%
	Zucaritas 730 g	\$ 5.69	Chocapic 700g	\$ 4.84	18%
			Chocapic 900g	\$ 5.89	
	Choco Krispis 30 g	\$ 0.28	Nesquik 30 g	\$ 0.34	-18%
	Choco Krispis 320 g	\$ 3.29	Nesquik 230 g	\$ 2.20	50%
	Choco Krispis 550 g	\$ 4.89	Nesquik 460 g	\$ 3.86	27%
	Choco Krispis 700 g	\$ 5.69			
			Nesquik 30 g	\$ 0.34	
	Choco Krispis Pops 215 g	\$ 2.29	Nesquik 230 g	\$ 2.20	4%
	Choco Krispis Pops 360 g	\$ 3.79	Nesquik 460 g	\$ 3.86	-2%
	Froot Loops 25 g	\$ 0.28	Trix 30g	\$ 0.34	-18%
	Froot Loops 230 g	\$ 2.99	Trix 230g	\$ 2.69	11%
	Froot Loops 405 g	\$ 4.79	Trix 480 g	\$ 4.41	9%
		Trix 750 g	\$ 6.01		
Adultos	Special K 260 g	\$ 2.68	Fitness 260g	\$ 2.77	-3%
	Special K 400 g	\$ 4.59	Fitness 620g	\$ 5.88	-22%
	Special K Tentación Frutal 290g	\$ 3.89			3%
	Special K Cosecha Roja 300 g	\$ 3.89	Fitness Frutas 320g	\$ 3.79	3%
	Special K Fruit & Yogourt 360 g	\$ 3.89			3%
	Special K Vainilla Almendra 370 g	\$ 3.89			3%
	Special K Vainilla Almendra 530 g	\$ 6.59	Fitness Frutas 700g	\$ 7.01	-6%
				5%	

Fuente: Reporte de Precios de Corporación La Favorita, Mayo 2013

Elaboración: Propia

¹² Impuesto al Valor Agregado

Los precios en percha del portafolio de cereales listos para consumir Kellogg son superiores en un promedio del 5% en comparación con la competencia Nestlé. Esta diferencia se considera admisible por cuanto Kellogg es el líder de la categoría. Adicionalmente, se puede notar que existen ciertos artículos con precios menores a la competencia, los cuales se justifican bajo las siguientes razones:

- Zucaritas 30g, Choco Krispis 30g y Froot Loops 25g son skus que permiten la penetración de la categoría.
- Choco Krispis Pops es un producto nuevo con el cual se quiere competir fuertemente en el segmento de sabor chocolate.
- Special K Original 260g, Special Original 400g y Special K Vainilla 530g tienen precios menores por empaque, pero precios mayores por kilo de producto.

Tabla 3: Comparativo de Precios entre las marcas locales Mc Dougal y Crokitos

Segmento	Producto Mc Dougal	Precio por empaque en Percha Supermaxi	Producto Crokitos	Precio por empaque en Percha Supermaxi	% Diferencia en Precios
Niños	Six Pack (26gx6)	\$ 1.34	Six Pack (26gx6)	\$ 1.28	5%
	Jumbo (26gx12)	\$ 2.59	Twelve Pack (26gx12)	\$ 2.48	4%
Familiar	Fundas Populares	\$ 1.38	Fundas Populares	\$ 1.27	9%
	Cajas Medianas	\$ 2.60	Cajas Medianas	\$ 2.24	16%
	Fundas Familiares	\$ 2.50			
					8%

Fuente: Reporte de Precios de Corporación La Favorita, Mayo 2013

Elaboración: Propia

Los precios en percha del portafolio Mc Dougal son superiores en un promedio del 8% en comparación con la competencia Crokitos. Esta diferencia se considera admisible por cuanto Mc Dougal es el líder de la categoría en el segmento socioeconómico descrito con anterioridad. En la actualidad, la presentación de fundas familiares no tiene competidor directo en el mercado.

3. ESTUDIO DE LA MARCA MC DOUGAL

3.1. Descripción del Producto

El cereal Mc Dougal contiene 10 vitaminas y minerales y sus diferentes presentaciones dependen del tipo de cereal, ingredientes y sabores.

Tabla 4: Ingredientes Principales por tipo de producto y sabores

Tipo	Arroz Crocante	Hojuelas	Bolitas
Ingredientes Principales	Harina de Trigo y Harina de Arroz	Harina de Maíz	Harina de Trigo y Harina de Maíz
Sabores	Fresa Vainilla Chocolate	Natural Leche Condensada Canela y Pasas Azúcar Chocolate	Bolitas de Chocolate

Fuente: Información nutricional impresa en el empaque del producto.

Elaboración: Propia

3.2. Identidad de la Marca

Segmento de la Marca. Según el “equity brand” se define que Mc Dougal está dirigido a madres de familia con niños de 5 a 12 años de nivel socioeconómico medio típico, medio baja y bajo (CD) que desean entregar a sus hijos un desayuno nutritivo y entretenido todos los días.

Personalidad de la marca. Divertida, confiable y familiar.

Beneficios: Como funcional, es la variedad de sabores en cereales de calidad a un precio asequible; como emocional, es el sentirse satisfecha por ser una buena madre al alimentar a su hijo.

Tabla 5: Beneficios funcionales de Mc Dougal versus la competencia

McDougal	Crokitos
McDougal contiene 10 Vitaminas y minerales (8 vitaminas y 2 minerales)	Crokitos contiene 9 vitaminas y minerales (6 vitaminas y 3 minerales)
McDougal contiene Vitamina D, ayuda a mantener huesos fuertes y al sistema inmunológico	Crokitos no contiene Vitamina D
McDougal tiene 10 g de azúcar por porción.	Crokitos contiene 13.5 g de azúcar por porción
McDougal contiene 105 calorías por porción	Crokitos tiene 120 calorías por porción

Fuente: Información nutricional impresa en el empaque del producto.

Elaboración: Propia

Soporte a la marca. Dado el peso importante de Mc Dougal en las ventas totales de la compañía en Ecuador, cuenta con apoyo comercial continuo durante el año. Según el calendario comercial del año 2012, la marca se mantuvo activa con pautas en televisión nueve meses del año. Adicionalmente, se incluyeron promociones en el sku clave del portafolio – 26 gramos – con inversión en licencias, durante las temporadas escolares de las regiones Costa y la Sierra.

3.3. Portafolio de Productos Mc Dougal

Dado el amplio portafolio tanto en variedad de sabores como en presentaciones y tamaños, la marca local representó el 55% del volumen de ventas de la compañía en el año 2012. Alrededor del 52% de la venta de los cereales Mc Dougal se realiza en el canal moderno integrado por grandes cadenas de autoservicios; el 31% se ejecuta en el canal tradicional; y el 18% de la venta se efectúa en el sector industrial mediante la venta del producto al granel.

En cuanto al portafolio de cereal listo para consumir Mc Dougal, existen 40 skus. De los cuales, 7 skus representan el 54% de las ventas netas de la marca; el 32% de las ventas netas lo componen 10 artículos; 13 productos constituyen el 14% de las ventas netas; y 10 skus representan menos del 1% de la venta neta.

Tabla 6: Cálculos de la Participación en Ventas Netas por artículo del total del portafolio Mc Dougal (excepto Granel), Año 2012

No.	Variedad	Presentación	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Brute	# SKUs	% de Venta Net
1	Super Jumbo (26gx16)	Surtidos	0.416	22.66%	35.85%	7	54%
2	Arroz Crocante Fresa 220g	Fundas Populares	0.220	6.52%	45.00%		
3	Arroz Crocante Vainilla 220g	Fundas Populares	0.220	5.33%	46.84%		
4	Hojuela Leche Condensada 170g	Fundas Populares	0.170	5.09%	50.50%		
5	Hojuela Azúcar 200g	Fundas Populares	0.200	5.05%	48.23%		
6	Five Pack (26gx5)	Surtidos	0.130	4.57%	29.49%		
7	Arroz Crocante Chocolate 220g	Fundas Populares	0.220	4.49%	41.98%		
8	Hojuela Chocolate 250g	Fundas Populares	0.250	4.42%	31.97%	10	32%
9	Six Pack (26gx6)	Surtidos	0.156	4.28%	33.89%		
10	Jumbo (26gx12)	Surtidos	0.312	3.83%	33.82%		
11	Arroz Crocante Fresa 400g	Funda Familiar	0.400	3.63%	47.90%		
12	Hojuela Pasas 275g	Fundas Populares	0.275	3.20%	42.55%		
13	Hojuela Chocolate 430g	Funda Familiar	0.430	2.76%	38.17%		
14	Hojuela Azúcar 375g	Funda Familiar	0.375	2.64%	49.99%		
15	Arroz Crocante Vainilla 400g	Funda Familiar	0.400	2.64%	49.76%		
16	Hojuela Leche Condensada 350g	Funda Familiar	0.350	2.30%	48.73%		
17	Arroz Crocante Chocolate 400g	Funda Familiar	0.400	2.20%	45.19%		
18	Bolitas de Chocolate 150g	Fundas Populares	0.150	2.12%	48.50%	13	14%
19	Ten Pack (26gx10)	Surtidos	0.260	1.84%	26.38%		
20	Bolitas de Chocolate 350g	Funda Familiar	0.350	1.46%	39.34%		
21	Hojuela Natural 140g	Fundas Populares	0.140	1.40%	50.52%		
22	Hojuela Pasas 460g	Funda Familiar	0.460	1.38%	41.93%		
23	Hojuela Leche Condensada 270g	Caja Mediana	0.270	1.30%	53.38%		
24	Arroz Crocante Fresa 320g	Caja Mediana	0.320	1.19%	51.03%		
25	Hojuela Azúcar 300g	Caja Mediana	0.300	0.67%	53.19%		
26	Arroz Crocante Chocolate 320g	Caja Mediana	0.320	0.58%	46.53%		
27	Arroz Crocante Vainilla 320g	Caja Mediana	0.320	0.54%	53.74%		
28	Hojuela Pasas 375g	Caja Mediana	0.375	0.47%	43.69%		
29	Hojuela Chocolate 350g	Caja Mediana	0.350	0.46%	42.42%		
30	Bolitas de Chocolate 250g	Caja Mediana	0.250	0.16%	47.62%		
31	Hojuela Azúcar 120g	Econofundas	0.120	0.11%	28.28%	10	1%
32	Arroz Crocante Vainilla 120g	Econofundas	0.120	0.11%	31.13%		
33	Arroz Crocante Fresa 120g	Econofundas	0.120	0.11%	29.14%		
34	Hojuela Chocolate 120g	Econofundas	0.120	0.10%	20.02%		
35	Hojuela Leche Condensada 26g	Caja Individual	0.026	0.09%	40.63%		
36	Hojuela Azúcar 26g	Caja Individual	0.026	0.07%	44.10%		
37	Arroz Crocante Vainilla 26g	Caja Individual	0.026	0.06%	45.42%		
38	Hojuela Chocolate 26gg	Caja Individual	0.026	0.06%	39.32%		
39	Arroz Crocante Fresa 26g	Caja Individual	0.026	0.06%	41.91%		
40	Arroz Crocante Chocolate 26g	Caja Individual	0.026	0.05%	41.17%		

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Cuatro de los diez skus de esta última clasificación, generan márgenes brutos menores al 32%, los cuales son clasificados como inaceptables bajo las políticas de la compañía; salvo que exista alguna justificación estratégica detrás.

Se empezará a examinar el portafolio de cereales listos para consumir Mc Dougal por cada familia de presentaciones, incluyendo el tipo de canal y cliente al que está dirigido. El orden de los cuadros se manejará según la importancia en Ventas Netas de la marca.

La primera familia de productos a evaluar son las cajitas de 26 gramos que tienen presentaciones individuales y paquetes surtidos. Esta familia representa el 37.6% de las ventas netas de Mc Dougal. El rol de este sku es la penetración de la marca y otros momentos de consumo, como por ejemplo la lonchera de los niños.

Tabla 7: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de las Cajitas Individuales, Año 2012

Variedad	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	# SKUS	% de Venta Neta	Clientes
Super Jumbo (26gx16)	0.416	60.30%	35.85%	1	60%	Canal Indirecto
Five Pack (26gx5)	0.130	12.17%	29.49%	3	34%	Tía
Six Pack (26gx6)	0.156	11.38%	33.89%			Canal Directo (excepto Tía) y Autoservicios Indirectos
Jumbo (26gx12)	0.312	10.19%	33.82%			Canal Directo (excepto Tía) y Autoservicios Indirectos
Ten Pack (26gx10)	0.260	4.90%	26.38%	1	5%	Tía
Hojuela Leche Condensada 26g	0.026	0.24%	40.63%	6	1%	Mi Comisariato
Hojuela Azúcar 26g	0.026	0.20%	44.10%			Mi Comisariato
Arroz Crocante Vainilla 26g	0.026	0.17%	45.42%			Mi Comisariato
Hojuela Chocolate 26gg	0.026	0.17%	39.32%			Mi Comisariato
Arroz Crocante Fresa 26g	0.026	0.15%	41.91%			Mi Comisariato
Arroz Crocante Chocolate 26g	0.026	0.13%	41.17%			Mi Comisariato

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Se evidencia que el margen bruto de los “Packs” es menor. Esto se debe al costo de re-empaque que se incurre para armar los paquetes de cinco (Five Pack), seis (Six Pack), diez (Ten Pack), doce (Jumbo) y dieciséis (Super Jumbo). La compañía considera este costo adicional necesario, por cuanto se da la oportunidad al comprador final de obtener la variedad de sabores en un solo paquete.

El “Super Jumbo” es un empaque que contiene 16 cajitas individuales de 26 gramos. Está dirigido al canal tradicional y la venta al consumidor final se realiza mayoritariamente en tiendas, en la presentación unitaria de cajita individual. Es decir, el tendero se abastece de un “Super Jumbo” para venderlo en cajitas individuales al consumidor final.

Es debido a la aceptación de este artículo en el canal tradicional, que la marca Mc Dougal posee la mayor distribución numérica a nivel nacional dentro de la industria ecuatoriana de cereales. Según el reporte de Nielsen de Julio de 2013, la distribución numérica en tiendas a nivel nacional de Enero a Julio de 2013 de los cereales listos para consumir es la siguiente:

Tabla 8: Distribución Numérica en Tiendas, Enero a Julio 2013

Distribución Numérica Canal Tradicional	Ene a Jul 2013
LISTOS	55.00
KELLOGG	48.00
KELLOGG'S	14.00
MC DOUGAL	48.00
NESTLE	12.00
DULCENAC	3.00
OTROS FABRICANTES	-

Fuente: Reporte de Participaciones, NIELSEN Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Por otro lado, es importante recalcar que los skus “Five Pack” y “Ten Pack” se crearon hace 3 años como productos de oferta, dirigidos al segmento del nivel socioeconómico CD que realiza sus compras dentro de los locales Tía, con la finalidad de bloquear la entrada de la competencia en esta presentación y ofrecerle al comprador final un precio económico por el producto. Luego de negociaciones con el cliente, se llegó a un acuerdo para que estos skus se conviertan en productos de línea, sacrificando ambas partes el margen para mantener los precios de oferta.

Tabla 9: Comparación de Precios en percha de Tía con y sin oferta

ANTES		DESPUÉS	
Descripción	Precio c/IVA	Descripción	Precio c/IVA
Six Pack Mixto	\$ 1.39	5 Pack Mixto/OFERTA-BTS130	\$ 0.99
Jumbo Pack x 12	\$ 2.79	10 Pack Mixto/OFERTA-BTS260	\$ 1.99

Fuente: Datos históricos de Kellogg

Elaboración: Propia

Por último, existen 6 skus que representan el 1% de la venta neta de esta familia y menos del 0.50% de la venta total de Mc Dougal. Estos artículos se venden únicamente en los locales de Mi Comisariato.

La segunda familia de productos a evaluar son las denominadas “Fundas Populares” que tienen presentaciones desde 140 hasta 275 gramos. Esta familia representa el 37.6% de las ventas netas de Mc Dougal. El rol de este sku es el consumo familiar para el nivel socioeconómico bajo. Se comercializa en el canal moderno y tradicional.

Tabla 10: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Fundas Populares, Año 2012

Variedad	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	Clientes
Arroz Crocante Fresa 220g	0.220	17.32%	45.00%	Canal Directo e Indirecto
Arroz Crocante Vainilla 220g	0.220	14.18%	46.84%	Canal Directo e Indirecto
Hojuela Leche Condensada 170g	0.170	13.53%	50.50%	Canal Directo e Indirecto
Hojuela Azúcar 200g	0.200	13.43%	48.23%	Canal Directo e Indirecto
Arroz Crocante Chocolate 220g	0.220	11.93%	41.98%	Canal Directo e Indirecto
Hojuela Chocolate 250g	0.250	11.74%	31.97%	Canal Directo e Indirecto
Hojuela Pasas 275g	0.275	8.50%	42.55%	Canal Directo e Indirecto
Bolitas de Chocolate 150g	0.150	5.64%	48.50%	Canal Directo e Indirecto
Hojuela Natural 140g	0.140	3.73%	50.52%	Canal Directo e Indirecto

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

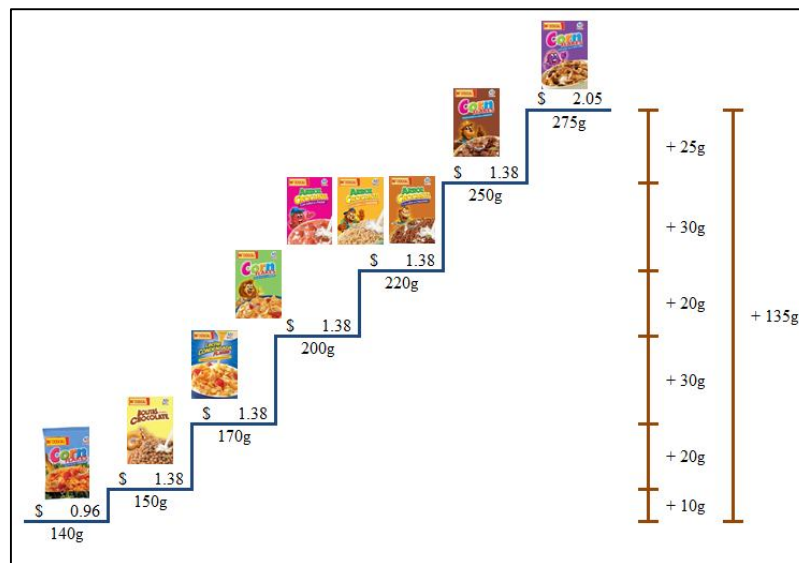
Elaboración: Propia

Cabe destacar que el sku “Hojuela Natural 140g” fue descodificado en el cliente Tía por baja rotación en el año 2010. El 25% de ventas del total Mc

Dougal se realiza en este cliente. Adicionalmente, el producto Hojuelas Pasas está dirigido a los adultos del hogar y fue creado con la finalidad de cubrir la necesidad de este segmento, cuyo consumidor busca un cereal nutritivo al alcance de su bolsillo.

La impresión de tamaño por empaque es igual en todas las fundas populares, aunque existe un alto distanciamiento en peso entre el producto de peso menor y mayor de esta familia. En el gráfico posterior se podrá observar el distanciamiento en pesos y precios de las fundas populares:

Ilustración 5: Distanciamiento en pesos y precios de las Fundas Populares¹³



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg
Elaboración: Propia

La tercera familia de productos en este estudio son las denominadas “Fundas Familiares”: Cuenta con 8 sabores que aparecen en presentaciones desde 350 hasta 460 gramos. Esta familia representa el 19% de las ventas netas de Mc Dougal. El rol de este sku es el consumo fuerte para el nivel socioeconómico medio. Se comercializa en el canal moderno y autoservicios del canal tradicional.

¹³ Los precios que se muestran en esta ilustración son los precios de percha en Supermaxi a Mayo de 2013

Tabla 11: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Fundas Familiares, Año 2012

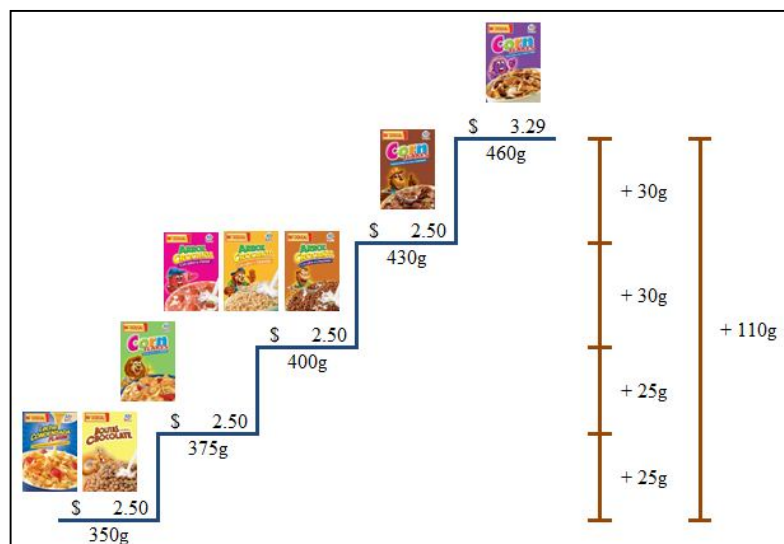
Variedad	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	Cientes
Arroz Crocante Fresa 400g	0.400	19.08%	47.90%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Chocolate 430g	0.430	14.50%	38.17%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Azúcar 375g	0.375	13.91%	49.99%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Arroz Crocante Vainilla 400g	0.400	13.91%	49.76%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Leche Condensada 350g	0.350	12.09%	48.73%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Arroz Crocante Chocolate 400g	0.400	11.56%	45.19%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Bolitas de Chocolate 350g	0.350	7.69%	39.34%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Pasas 460g	0.460	7.24%	41.93%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos

Fuente: Levantamiento de Información Interna Primaria de Kellogg

Elaboración: Propia

Dentro de la categoría de cereales económicos, estos productos no tienen competencia directa en el mercado ecuatoriano, ya que Mc Dougal es la única marca que ofrece estos tamaños en presentación de funda. En el gráfico posterior se podrá observar el distanciamiento en pesos y precios de las Fundas Familiares:

Ilustración 6: Distanciamiento en pesos y precios de las Fundas Familiares¹⁴



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

¹⁴ Los precios que se muestran en esta ilustración son los precios de percha en Supermaxi a Mayo de 2013

La cuarta familia de productos a analizar son las denominadas “Cajas Medianas”. La conforman 8 sabores en presentaciones desde 250 hasta 375 gramos. Esta familia representa el 5% de las ventas netas de Mc Dougal. El rol de este sku es el consumo familiar para el nivel socioeconómico medio. Se comercializa en el canal moderno y autoservicios del canal tradicional.

Tabla 12: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Cajas Medianas, Año 2012

Variedad	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	Cientes
Hojuela Leche Condensada 270g	0.270	24.12%	53.38%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Arroz Crocante Fresa 320g	0.320	22.10%	51.03%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Azúcar 300g	0.300	12.56%	53.19%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Arroz Crocante Chocolate 320g	0.320	10.80%	46.53%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Arroz Crocante Vainilla 320g	0.320	10.13%	53.74%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Pasas 375g	0.375	8.76%	43.69%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Hojuela Chocolate 350g	0.350	8.64%	42.42%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos
Bolitas de Chocolate 250g	0.250	2.89%	47.62%	Canal Directo y Autoservicios Indirectos

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Entrando al análisis más profundo de esta familia se encuentra que la mayoría de skus que la comprenden han sido descodificados en las grandes cadenas de clientes que conforman el canal moderno, como consecuencia de su baja rotación.

Tabla 13: Codificación de Cajas Medianas Mc Dougal¹⁵

Variedad	Codificado				
	Supermaxi	Mi Comisariato	Tia	Mega Santamaria	Autoservicios Indirectos
Hojuela Leche Condensada 270g	✘	✘	✘	✔	✔
Arroz Crocante Fresa 320g	✔	✘	✘	✔	✔
Hojuela Azúcar 300g	✘	✘	✘	✔	✔
Arroz Crocante Chocolate 320g	✘	✘	✘	✔	✔
Arroz Crocante Vainilla 320g	✘	✘	✘	✔	✔
Hojuela Pasas 375g	✔	✘	✘	✔	✔
Hojuela Chocolate 350g	✘	✘	✘	✔	✔
Bolitas de Chocolate 250g	✘	✘	✘	✘	✔

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

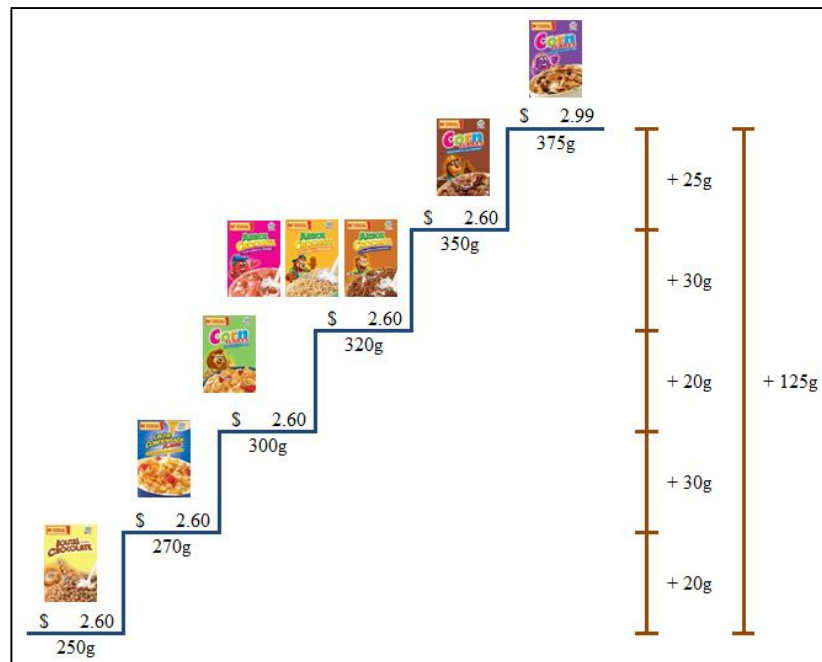
Elaboración: Propia

¹⁵ * "✔" significa que el producto permanece codificado y "✘" que fue descodificado, es decir actualmente no se vende.

Sin embargo, mantienen presencia y espacios amplios en los autoservicios del canal tradicional, aunque su precio es mayor y su peso es menor en comparación con la funda familiar. Las cajas medianas representan el 10% de la venta en kilos de la marca Mc Dougal en el canal tradicional.

El racional detrás de la compra de estos productos se explica principalmente por el empaque de caja, ya que el comprador final tiene una percepción que contiene mayor cantidad de producto y por ello está dispuesto a pagar más. Este argumento fue un hallazgo de la investigación cuantitativa que se realizó a consumidores de cereales y sus resultados pueden ser consultados en el Anexo No. 6. A continuación se podrá observar la escalera de gramos y precios de la familia de Cajas Medianas:

Ilustración 7: Distanciamiento en pesos y precios de las Cajas Medianas¹⁶



Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

¹⁶ Los precios que se muestran en esta ilustración son los precios de percha en Supermaxi a Mayo de 2013

Dentro de la estrategia de precios, se consideró ofrecer al comprador final el mismo precio por familia de productos, excepto en Hojuela Natural que tiene un menor precio por ser el cereal básico, y Hojuelas Pasas que tiene el mayor precio por el alto valor agregado al contener adicionalmente canela y pasas.

Para resumir la relación de pesos y precios entre fundas populares, cajas medianas y fundas familiares, se dispuso el cuadro siguiente:

Tabla 14: Distanciamiento en pesos y precios por familia de productos Mc Dougal¹⁷

Gramos	Funda Popular	Caja Mediana	Funda Familiar
150 - 200	 <p>Precio: \$1.38</p>		
201 - 250	 <p>Precio: \$1.38</p>	 <p>Precio: \$2.60</p>	
251 - 300	 <p>Precio: \$2.05</p>	 <p>Precio: \$2.60</p>	
301 - 350		 <p>Precio: \$2.60</p>	 <p>Precio: \$2.50</p>
351 - 400		 <p>Precio: \$2.99</p>	 <p>Precio: \$2.50</p>
401 - 450			 <p>Precio: \$2.50</p>
451 - 500			 <p>Precio: \$3.29</p>

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

¹⁷ Los precios que se muestran en esta tabla son los precios de percha en Supermaxi a Mayo de 2013

La diversidad en gramos por empaque de cada familia podría producir confusión en el acto de compra por parte del cliente final, ya que a igual tamaño de empaque y precio, se están ofreciendo diferentes pesos en cada sabor del producto. Adicionalmente, que existan skus de diferentes familias de productos dentro de un bloque de gramos, podría generar mayor complejidad en la toma de decisión del comprador final en el punto de ventas.

La última familia de productos son los 4 sabores de Econo-fundas de 120 gramos cada una. Esta familia representa el 0.43% de las ventas netas de Mc Dougal. El rol de este sku es la penetración para el nivel socioeconómico bajo. Se dirige a las tiendas del canal tradicional.

Tabla 15: Cálculos de la Participación en Ventas Netas de Econo-fundas, Año 2012

Variedad	Peso del Producto (kg)	% Participación (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	Cientes
Hojuela Azúcar 120g	0.120	25.51%	28.28%	Tiendas de Canal Indirecto
Arroz Crocante Vainilla 120g	0.120	25.24%	31.13%	Tiendas de Canal Indirecto
Arroz Crocante Fresa 120g	0.120	24.88%	29.14%	Tiendas de Canal Indirecto
Hojuela Chocolate 120g	0.120	24.37%	20.02%	Tiendas de Canal Indirecto

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg







Elaboración: Propia

Tal como se puede observar, esta familia de productos obtiene el menor margen bruto dentro del portafolio de productos Mc Dougal; además que representa la participación más baja en ventas netas.

Para concluir esta sección de análisis del portafolio de Mc Dougal, se realizaron los cálculos de “Better Buy”¹⁸, con la finalidad de evaluar si se está motivando al comprador final a migrar de un tamaño popular a un tamaño familiar.

¹⁸ Better Buy: Se define a la estimulación o descuento que los fabricantes otorgan al comprador final, entregando un precio menor por kilo a medida que aumentan el consumo hacia tamaños mayores del mismo producto.

Tabla 16: Cálculos de Better Buy entre las presentaciones de fundas y por cada sabor Mc Dougal¹⁹

Familiar	Producto	Peso en kilos	Precio por empaque	Precio por kilo	Better Buy
Funda Popular		Bolitas de Chocolate	0.150 \$ 1.38	\$ 9.20	
Funda Familiar			0.350 \$ 2.50	\$ 7.14	22%
Funda Popular		Hojuela Leche Condensada	0.170 \$ 1.38	\$ 8.12	
Funda Familiar			0.350 \$ 2.50	\$ 7.14	12%
Funda Popular		Hojuela Azúcar	0.200 \$ 1.38	\$ 6.90	
Funda Familiar			0.375 \$ 2.50	\$ 6.67	3%
Funda Popular		Arroz Crocante (3 sabores)	0.220 \$ 1.38	\$ 6.27	
Funda Familiar			0.400 \$ 2.50	\$ 6.25	0%
Funda Popular		Hojuela Chocolate	0.250 \$ 1.38	\$ 5.52	
Funda Familiar			0.430 \$ 2.50	\$ 5.81	-5%
Funda Popular		Hojuela Pasas	0.275 \$ 2.05	\$ 7.45	
Funda Familiar			0.460 \$ 3.29	\$ 7.15	4%

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Para que esta motivación sea provocada, el precio por kilo debe ser menor al pasar de un tamaño pequeño a otro grande. No obstante, esta relación no se obtiene en cinco de ocho sabores de las fundas Mc Dougal. Por lo tanto, no resultaría atractivo para el usuario migrar de un tamaño popular a un tamaño familiar.

No se incluye en este último estudio a las cajas medianas, por tener diferente empaque a las fundas. La decisión de compra de cajas cuenta con otras variables. Las ventajas y desventajas entre comprar caja o funda se pueden apreciar en el Anexo No. 6.

¹⁹ Los precios que se muestran en esta tabla son los precios de percha en Supermaxi a Mayo de 2013

4. PROPUESTA

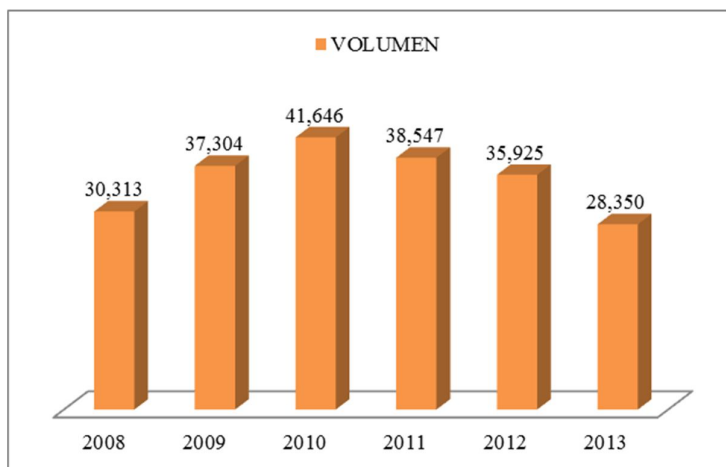
4.1. Racionalización de Skus

A continuación se detallarán las razones por las cuales se propone la eliminación de ciertos skus del portafolio de Mc Dougal:

Econo-fundas: Aporte mínimo en las ventas netas; imperceptible contribución monetaria en la utilidad bruta; no existe esta presentación en el mercado de cereales que motive a su mantenimiento como medio de defensa de la marca.

Hojuela Natural 140g: Tendencia negativa en el volumen histórico de este sku durante los últimos tres años; baja participación en ventas netas dentro de la familia de fundas populares y de la marca en general; descodificación en el cliente Tía, que representa la mayor venta de la marca.

Gráfico 13: Desempeño Histórico del Volumen de Ventas de la Funda Popular Natural 140g, 2008-2013²⁰



Fuente: Levantamiento de Información Interna Primaria de Kellogg

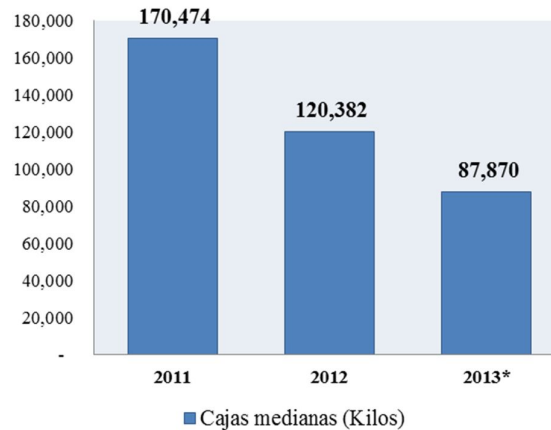
Elaboración: Propia

²⁰ Se consideró la proyección del año 2013

Cajas Medianas:

- Caída anual en el volumen histórico de ventas.
- Baja contribución en las ventas de la marca en general.

Gráfico 14: Desempeño Histórico del Volumen de Ventas de las Cajas Medianas, 2011-2013²¹



Fuente: Levantamiento de Información Interna Primaria de Kellogg

Elaboración: Propia

- Precios no competitivos versus la competencia;

Tabla 17: Reporte de Precios en percha de Supermaxi, Mayo 2013

Mc Dougal		Crokitos	
Producto	Precio	Producto	Precio
Arroz Crocante Fresa 320g	\$ 2.60	Arroz Crocante Fresa 320g	\$ 2.24
Arroz Crocante Vainilla 320g	\$ 2.60	Arroz Crocante Vainilla 320g	\$ 2.24
Arroz Crocante Chocolate 320g	\$ 2.60	Arroz Crocante Chocolate 320g	\$ 2.24
Arroz Crocante Azúcar 300g	\$ 2.60	Arroz Crocante Azúcar 300g	\$ 2.24

Nestlé	
Producto	Precio
Trix 230g	\$ 2.69
Nesquik 230g	\$ 2.20
Chocapic 250g	\$ 2.11

Fuente: Reporte de Precios de Corporación La Favorita

Elaboración: Propia

²¹ Se consideró la proyección del año 2013

- Descodificación por baja rotación en tres de cuatro clientes claves del canal moderno: Supermaxi, Mi Comisariato y Tía.
- Reducción del inventario en proceso ya que no habría que envasar en el empaque primario, trasladarlo a proveedor de re-empaque para el encartonado.

Cajitas Individuales:

- Liberación en la capacidad de encartonado de la planta, en beneficio de la producción de los paquetes surtidos que generan mayor venta para la compañía.
- Estos seis skus representan el 0.40% de las ventas netas de la marca Mc Dougal.
- Se comercializan solamente en el cliente Mi Comisariato y su venta representa menos del 4% de la marca Mc Dougal dentro de este cliente.

4.2. Estandarización y/o disminución de gramos

4.2.1. Disminución de gramos de Packs Surtidos

El peso de cada cajita con las que se componen los packs surtidos es de 26 gramos. Se produjeron muestras del empaque primario con producto en diferentes pesos (20, 22, 24 gramos) y se procedió a compararlos con el empaque primario actual. Este estudio se realizó con quince personas enroladas en la compañía de las áreas de ventas, finanzas y producción que no tuvieran conocimiento del proyecto. No se les indicaron tamaño, peso y contenido reales de cada muestra, con la finalidad de obtener información libre de sesgos. Se solicitó que visualicen y toquen cada empaque e indiquen sus comentarios en el formulario inmediatamente después del testeado de cada una (A, B, C). Se les pidió que no realicen gestos pronunciados o comentarios en voz alta para evitar el sesgo grupal.

Tabla 18: Distribución de los empaques por muestra

MUESTRAS (gramos)							
A			B			C	
A1	A2		B1	B2		C1	C2
20	26		26	24		22	26





Elaboración: Propia

Según los resultados de este estudio, se puede suponer que es imperceptible la diferencia entre el empaque de 22 y 26 gramos (actual), por lo que se propone que el peso de las cajitas que conforman los packs surtidos se reduzca a 22 gramos. Los resultados de este estudio se encuentran en los Anexos No. 7 y 8.

4.2.2. Estandarización de Fundas Populares y Familiares

Con esta propuesta se busca mejorar el margen bruto por cada familia de productos, mediante la eliminación de los múltiples distanciamientos de gramos por empaque mencionados en la Tabla No. 14, entre fundas populares y fundas familiares.






Ilustración 8: Propuesta de Pesos y Precios por familia de productos Mc Dougal

Gramos	Funda Popular	Funda Familiar
180	 <p>Precio: \$1.38</p>  <p>Precio: \$1.89</p>	
360		 <p>Precio: \$2.50</p>  <p>Precio: \$2.84</p>

Elaboración: Propia

Como consecuencia de la estandarización propuesta, se lograría adicionalmente cumplir el “Better Buy” entre la funda familiar y la funda popular, con el objeto de motivar al comprador final a migrar del tamaño menor al mayor.

Tabla 19: Cálculos de Better Buy con los pesos propuestos

Familiar	Producto	Peso en kilos	Precio por empaque	Precio por kilo	Better Buy
Funda Popular	 Bolítes de Chocolate	0.180	\$ 1.38	\$ 7.67	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.50	\$ 6.58	14%
Funda Popular	 Hojuela Leche Condensada	0.180	\$ 1.38	\$ 7.67	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.50	\$ 6.58	14%
Funda Popular	 Hojuela Azúcar	0.180	\$ 1.38	\$ 7.67	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.50	\$ 6.58	14%
Funda Popular	 Arroz Crocante (3 sabores)	0.180	\$ 1.38	\$ 7.67	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.50	\$ 6.58	14%
Funda Popular	 Hojuela Chocolate	0.180	\$ 1.38	\$ 7.67	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.50	\$ 6.58	14%
Funda Popular	 Hojuela Pasas	0.180	\$ 1.88	\$ 10.44	
Funda Familiar		0.380	\$ 2.84	\$ 7.47	28%

Elaboración Propia:

En cuanto a la impresión por empaque la propuesta es:

- Mantener el tamaño de empaque en fundas populares, dado que la marca de la competencia maneja también esos tamaños.
- Reducir en 3 centímetros el empaque de la funda familiar, para generar ahorros en el material de empaque. Adicionalmente, agregar en el diseño la frase “Tamaño Familiar” para que pueda ser diferenciada fácilmente por el comprador en la percha y así motivar el traslado de la compra hacia el tamaño grande, tal como es la tendencia de la cual se indicó en el apartado del contexto.

Con las modificaciones planteadas y bajo la suposición de que se mantendría el número de unidades vendidas, se obtendría una disminución

de las ventas netas proyectadas en la marca Mc Dougal de un 4%²²; sin embargo, se obtendría una reducción en costos del 11% y finalmente un mejoramiento en el margen bruto en cuatro puntos porcentuales.

Tabla 20: Comparativo de Situación Actual versus Propuesta

SITUACIÓN ACTUAL				PROPUESTA			
Producto	Pesos (gramos)	% Participacion (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto	Producto	Pesos	% Participacion (Ventas Netas 2012)	Margen Bruto
Cajitas Individuales	26g	37.6%	34%	Packs Surtidos	Packs x 22g	40.24%	38%
Packs Surtidos	Packs x 26g			Fundas Populares	180g	39.20%	51%
Fundas Populares	140g a 275g	37.6%	45%	Fundas Familiares	380g	20.57%	46%
Fundas Familiares	350g a 460g	19.0%	45%				
Cajas Medianas	250g a 375g	5.4%	50%				
Econo-fundas	120g	0.4%	27%				
TOTAL MC DOUGAL			41%	TOTAL MC DOUGAL			45%

Elaboración: Propia

4.3. Renovación de la marca

Dado que se estaría sacrificando gramos por acto de compra, se propone al mismo tiempo renovar la imagen de la marca Mc Dougal, creando así una relación más fuerte con el consumidor final, sin perder la tradición de ser reconocido como un alimento nutritivo y divertido.

Para ello, se desarrollaron el nombre, diseño de un personaje y deporte por sabor, que sea considerado atractivo por las madres y los niños. Los criterios básicos utilizados para el desarrollo fueron los siguientes:

- Modernizar el logo Mc Dougal.
- Modificar el tipo de letra de las marcas: Arroz Crocante, Corn Flakes y Bolitas de Chocolate, para dar un aspecto más amigable y moderno.
- Dado que el cereal Mc Dougal está posicionado en el mercado, se desea mantener los colores de los empaques y logos de las marcas, para evitar confusión del comprador y pérdida de ventas. Se manejaron las siguientes excepciones:

²² Las ventas netas decrecen como consecuencia de la disminución del peso por empaque que se propone en la estandarización de fundas.

- Color de empaque de Hojuela Leche Condensada, debe ser de un tono similar al empaque del cereal La Lechera de Nestlé, ya que fue creado para competir con este producto.
- Cambiar el color del empaque en Arroz Crocante Chocolate para diferenciarlo de la Hojuela de Chocolate. Se recomendó el color rojo ya que se ha obtenido excelentes resultados con este color en la marca Zucaritas Bolitas de Chocolate en Brasil, según información entregada por el Gerente Comercial.

Ilustración 9: Productos Zucaritas de Brasil (Hojuelas de Chocolate en empaque café y Bolitas de Chocolate en empaque rojo)



Fuente: Catálogo de Productos de Kellogg Brasil, 2013

- Crear una identidad y personaje dinámico para cada sabor Mc Dougal, con excepción de Leche Condensada y Pasas que son considerados productos para la categoría de adultos.
- En el caso de Bolitas de Chocolate, se espera ganar más consumidores por la mejora en la fórmula del chocolate que se implementó en el primer semestre del año 2013; por lo tanto, se decidió que sería el más atractivo.
- Exponer con mayor énfasis el beneficio nutricional de las vitaminas y minerales del producto.

En base a estos lineamientos, se presentó la nueva imagen de Mc Dougal:

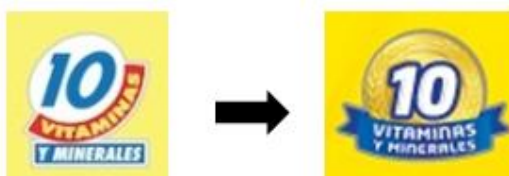
- Cada sabor estaría bajo el paraguas de la marca Mc Dougal, por lo cual se generó la idea de conformar un equipo en el que cada personaje sería un experto en algún deporte o actividad física. En la selección de cada uno, se decidió que el fútbol, como el deporte con mayor aceptación en el Ecuador, sería asignado a Bolitas de Chocolate.



- Se creó un nombre e identidad para cada personaje. Muestran una figura estilizada, flexible, definida y completa. Ver Anexo No. 17.



- Se utilizó como símbolo gráfico una especie de medalla olímpica para resaltar las vitaminas y minerales, para transmitir el mensaje de lo que se gana nutricionalmente al consumir el cereal.



- Los colores de los empaques se muestran más vivos.
- Las marcas se escribieron en minúscula guardando la primera letra capital y la tipografía se modificó a contornos redondos, para generar la percepción amigable y moderna requerida.



Los resultados del estudio experimental realizado para medir la aceptación de esta nueva presentación se podrán encontrar en los Anexos No. del 10 al 15. Su metodología fue descrita en el apartado “Posicionamiento de Marca”. Se puede resumir que el nuevo diseño gusta mucho. Favorece a los atributos del producto a través de los personajes que transmiten energía, fuerza y crecimiento. Tiene a favor también que es considerado más apetitoso, nutritivo y natural. La imagen de la marca también crece, porque se renueva y moderniza, sin perder su identidad de excelencia y trayectoria.

A continuación se muestran los cambios propuestos:

LOGO DE LA MARCA	
ANTERIOR IMAGEN	NUEVA IMAGEN
	

CAJITAS INDIVIDUALES	
ANTERIOR IMAGEN	NUEVA IMAGEN
	

FUNDAS FAMILIARES	
ANTERIOR IMAGEN	NUEVA IMAGEN
	
	





En el Anexo No. 16 se muestran los cambios propuestos en fundas populares.

5. CONCLUSIONES

Tomando en consideración todo lo expuesto en el presente estudio, se arriba a las conclusiones siguientes: Dentro del modelo de negocio de Kellogg Ecuador Cía. Ltda, existen dos líneas de productos que integran la gestión de comercialización. Mc Dougal es una de ellas y tiene como objetivo estratégico la generación de ganancias que deben ser reinvertidas en beneficio del crecimiento de la línea Kellogg. Sin embargo, los diferentes incrementos en costos han ocasionado que estas ganancias se hayan erosionado desde el año 2009 en adelante. Por otro lado, Mc Dougal busca ofrecer cereales de calidad a precios asequibles; siendo coherentes con esta determinación y debido a su sensibilidad ante las variaciones de precios, la compañía no busca mejorar sus ganancias a través del incremento en precios de esta línea de productos.

El estudio se realizó en el portafolio de cereales listos para consumir de la marca Mc Dougal, segmentándolo por presentaciones de productos y priorizando el estudio según su participación en las ventas netas totales de la marca. Se determinó la existencia de 40 artículos clasificados en cinco formatos de productos, cuyos porcentajes de margen bruto y pesos eran diferentes unos de otros. Existían múltiples distanciamientos en gramos por empaque dentro de las clasificaciones de fundas populares y familiares que podrían originar complejidad al momento de la compra. No constaba una estrategia clara que impulse la compra de tamaños grandes. El 86 por ciento de la venta neta estaba compuesta por 17 skus, es decir aproximadamente el 43 por ciento del portafolio conformaba más del 80 por ciento de las ventas.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se seleccionaron 19 skus, que representaban el 7.6 por ciento de las ventas netas, para ser discontinuados en el mercado; se escogieron dos familias de productos (fundas populares y fundas familiares) que constituían en conjunto el 55% de las ventas netas, para ser estandarizadas y crear un beneficio al comprador final de los tamaños familiares; y, luego de un estudio de percepciones, se determinó la

conveniencia de disminuir el peso de los packs surtidos, cuya clasificación representa la mayor venta de la marca Mc Dougal.

La proporción de ahorro obtenible, en caso de aplicación del proyecto propuesto, se estimó en 11 por ciento de reducción de costos y cuatro puntos porcentuales de incremento en el margen bruto relativo.

En contrapartida, Mc Dougal mantenía una imagen antigua y sin cambios que se mantuvo durante los últimos 15 años. Por este motivo y para distraer la atención del comprador final ante las disminuciones de gramos de los productos, se especificó el interés por renovar la marca desde su logo hasta la creación de la personalidad de cada personaje. Los resultados de estudios marcaron una aceptación mayor al 90% entre madres y niños, evidenciando que gusta mucho la nueva imagen.

6. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración el presente estudio y las conclusiones del mismo, se considera conveniente establecer un equipo de trabajo multifuncional que lidere la ejecución del sistema propuesto, defina un cronograma de actividades necesarias que permita la ejecución con excelencia y se reúna periódicamente (cada semana) para dar seguimiento al estado del proyecto. Dentro de las actividades a plantearse se recomiendan: la gestión anticipada en el Ministerio de Salud Pública, solicitando las ampliaciones de los pesos (gramos) en los Registros Sanitarios de los productos; así como el ingreso de la documentación pertinente a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, para la aprobación de los nuevos diseños de la marca Mc Dougal. Por otro lado, es substancial incluir el volumen de productos con los nuevos pesos sugeridos en el plan de producción, con el tiempo suficiente para realizar las pruebas en los procesos de envasado y encartonado, y lograr tener el producto terminado, según las cantidades y tiempo que se dispongan.

Por otro parte, es recomendable que el Departamento de Calidad realice pruebas por medio de las cuales determine si existe la necesidad de utilizar nuevos cartones, con distintas dimensiones o densidad que los actuales, con la finalidad de velar por el bienestar del producto en el proceso de distribución. Por el contrario, se considera indispensable que los colores de la nueva imagen de los empaques Mc Dougal sean aprobados por el área de Calidad y Diseño, tanto digitalmente como en máquina en la imprenta, para alinear la intensidad de los colores a lo requerido.

Por último, es fundamental que se tomen las previsiones correspondientes, con miras a minimizar las ventas perdidas que podrían acarreararse por el proceso de codificación de los productos con los nuevos pesos por empaque propuestos en los clientes. Esta recomendación es sumamente importante de aplicar porque se podría poner en riesgo los resultados de la compañía en los primeros meses de implementación; con el objeto de evitarlo, se recomienda realizar un plan de

migración de los productos con peso anterior hacia el sugerido, de tal manera que se establezcan las debidas prioridades en la empresa para esta simplificación del portafolio. Adicionalmente, este plan debería considerar el inventario existente de producto terminado, producto en proceso y de los materiales de empaque que se utilizan en los productos actuales e ir migrando parcialmente, en la medida de lo posible, para evitar costos adicionales por los desperdicios y destrucción del material mencionado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: *The Free Press*.
- American Marketing Association. (n.d.). *Del Diccionario de Términos de Marketing*. Extraído del sitio web *MarketingPower.com* desde la fuente <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>.
- Ayala, L., & Arias, R. (2008). El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. Extraído desde fuente www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Boyd, & Wesfall. (1956). *Marketing Research: Text and Cases*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Crisp, R. (1957). *Marketing Research*. New York: Mc Graw-Hill Book Do., Inc.
- Diario El Comercio. (2011). Extraído el 03 de octubre de 2013 desde la fuente http://www.elcomercio.com.ec/negocios/nivel-socioeconomico-solo-define-ingreso_0_613138794.html. "El nivel socioeconómico no solo se define por el ingreso".
- División de Investigación del IESE. (1987). *El análisis del portafolio de productos y su papel dentro de la estrategia comercial de la empresa*. Barcelona.
- División de Investigación del IESE. (n.d.). *Notas sobre Investigación Comercial*.
- Grannell, C. (2008). Untangling Brand Equity, Value and Health. *Brand Channel*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (n.d.). Extraído el día 03 de octubre de 2013 desde fuente <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>. *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*.
- IPSA Group Latin American. (Octubre 2010). *Resumen de Seminario de Investigación de Mercados*. Guayaquil.
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 595-600.
- Kellogg Company. (2011). *Kellogg Company 2011 Annual Report*. Battle Creek, Michigan.

- Kelloggs. (2013). Entorno detallista versus Canales. In *5 Ps*. México.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 8va Edición. Lima: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing, Sexta Edición*, Pág 63. Pearson Educación.
- Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design*. Berkeley, CA: New Riders Publishing.
- NIELSEN. (2012). *Reporte de Auditoria de Mercado*. Ecuador.
- Samuelson, N. (2006). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Stern, L., Coughlan, A., & Cruz, I. (1998). *Canales de Comercialización*. Prentice Hall.
- Thompson, I. (2005). *La Mezcla de Mercadotecnia*. 1.
- Thompson, I. (2005). *La Mezcla de Mercadotecnia*. Extraído el día 03 de octubre de 2013 desde fuente http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf.
- WordReference.com. (n.d.).

ANEXOS

Anexo No. 1: Evolución de Precios en la Estructura de Costos. Cinco Materias Primas y Materiales de Empaque de mayores incrementos en precios del 2009 al 2013.....	86
Anexo No. 2: Conocimiento de marcas de cereales listos para consumir, en madres de familia y niños encuestados	87
Anexo No. 3: Índices de Desempeño de las principales marcas de cereal	88
Anexo No. 4: Disposición a pagar por marca de cereal de las madres de familia encuestadas	89
Anexo No. 5: Ventajas y desventajas de la presentación familiar e individual en funda.....	90
Anexo No. 6: Ventajas y desventajas de la presentación familiar e individual en caja	91
Anexo No. 7: Tabulación del estudio de percepciones del empaque de los paquetes surtidos.....	92
Anexo No. 8: Gráficos de los resultados del estudio de percepciones del empaque de los paquetes surtidos.....	93
Anexo No. 9: Nivel de aceptación de la nueva imagen de los productos Mc Dougal	94
Anexo No. 10: Aspectos asociados al empaque y al producto que aportan al agrado de la nueva imagen de los productos Mc Dougal.....	95
Anexo No. 11: Características de agrado y desagrado de la nueva imagen de los productos Mc Dougal.....	96
Anexo No. 12: Definición de la nueva imagen de la marca Mc Dougal	97
Anexo No. 13: Probabilidad de Adopción de las madres de familia del producto con la nueva imagen de Mc Dougal.....	98
Anexo No. 14: Probabilidad de Adopción de las madres de familia del producto con la nueva imagen de Mc Dougal, ante un incremento en el precio de venta ...	99

Anexo No. 15: Comparación entre la imagen actual y la propuesta en Fundas Populares	100
Anexo No. 16: Características y diseño de los nuevos personajes de los productos de la marca Mc Dougal	102

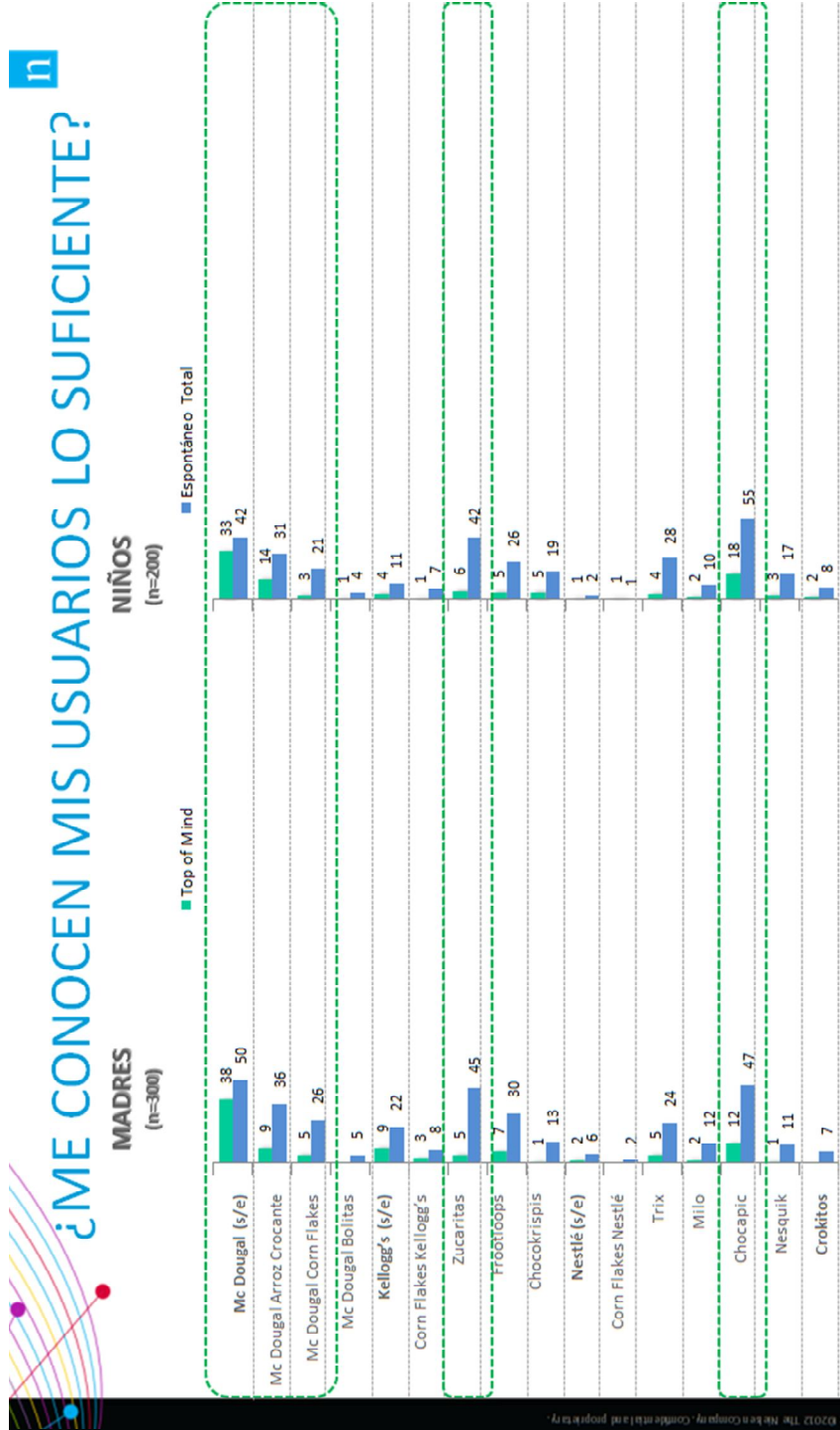
Anexo No. 1: Evolución de Precios en la Estructura de Costos. Cinco Materias Primas y Materiales de Empaque de mayores incrementos en precios del 2009 al 2013

CINCO MATERIAS PRIMAS DE MAYOR INCREMENTO EN PRECIOS											
Materia Prima	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Participación en Presupuesto de Costos 2013	% Incremento en Precios 2009 - 2013	% Participación x % Incremento	
Airrocillo	0.43	0.43	0.32	0.37	0.41	0.44	0.48	14%	51%	7%	
Harina de Maíz	0.40	0.45	0.45	0.50	0.52	0.58	0.66	16%	44%	7%	
Azúcar Blanca	0.48	0.52	0.54	0.63	0.71	0.76	0.78	14%	45%	6%	
Cocoa en Polvo	2.05	2.00	2.83	5.91	6.49	6.50	7.88	3%	178%	6%	
Cocoa Extrusor	2.00	2.00	2.95	5.42	7.11	6.40	7.76	0%	163%	0%	
CINCO MATERIALES DE EMPAQUE DE MAYOR INCREMENTO EN PRECIOS											
Material de Empaque	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% Participación en Presupuesto de Costos 2013	% Incremento en Precios 2009 - 2013	% Participación x % Incremento	
Plegadiza 26gr	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	15%	38%	6%	
Corrugado Super Jumbo	0.85	0.90	0.90	1.11	1.35	1.35	1.60	2%	79%	2%	
PP Biorentado	2.76	2.90	2.32	3.00	3.59	3.60	4.23	4%	83%	3%	
PP Metalizado	6.19	5.90	5.36	6.05	6.05	6.05	7.11	4%	33%	1%	
Corrugado Popular	0.56	0.60	0.61	0.75	0.91	0.91	1.08	5%	77%	4%	

Fuente: Levantamiento de Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Propia

Anexo No. 2: Conocimiento de marcas de cereales listos para consumir, en madres de familia y niños encuestados









Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen



INDICE DE DESEMPEÑO PRINCIPALES MARCAS ¹

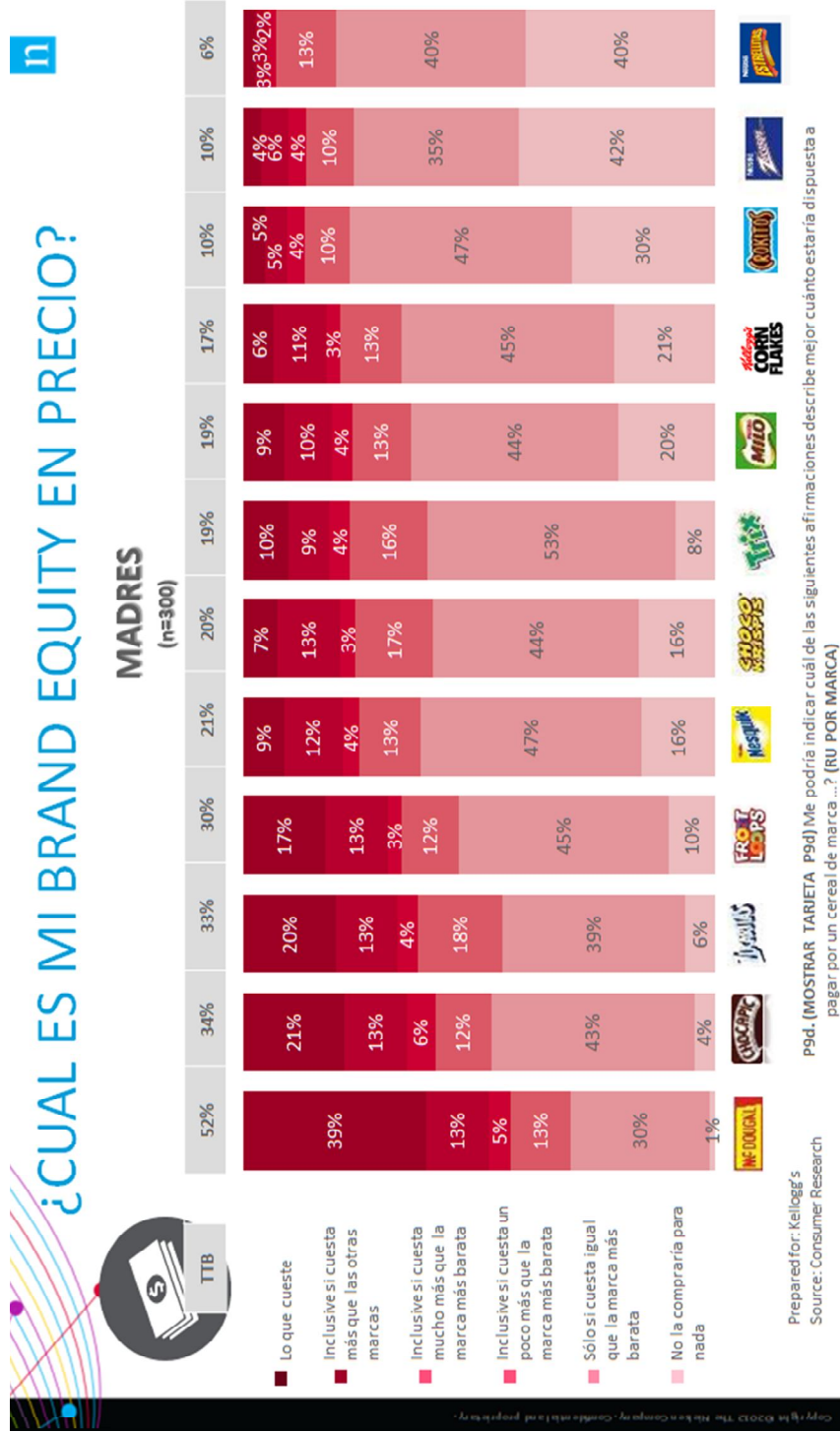
Anexo No. 3: Índices de Desempeño de las principales marcas de cereal

	MADRES (n=300)			NIÑOS (n=200)		
	Presencia Mental	Atracción	Seducción	Presencia Mental	Atracción	Seducción
	0,46	0,81	0,40	0,37	0,75	0,39
	0,33	0,79	0,44	0,26	0,73	0,45
	0,13	0,55	0,19	0,10	0,29	0,25
	0,54	0,59	0,22	0,48	0,56	0,18
	0,45	0,42	0,36	0,39	0,43	0,28
	0,53	0,52	0,24	0,60	0,59	0,35
Prepared for: Kellogg's Source: Consumer Research	Presencia Mental: Recordación espontánea / Conocimiento inducido + espontáneo Atracción: Consume en el hogar / Conocimiento inducido + espontáneo Seducción: Marca habitual / Consume en el hogar					

Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

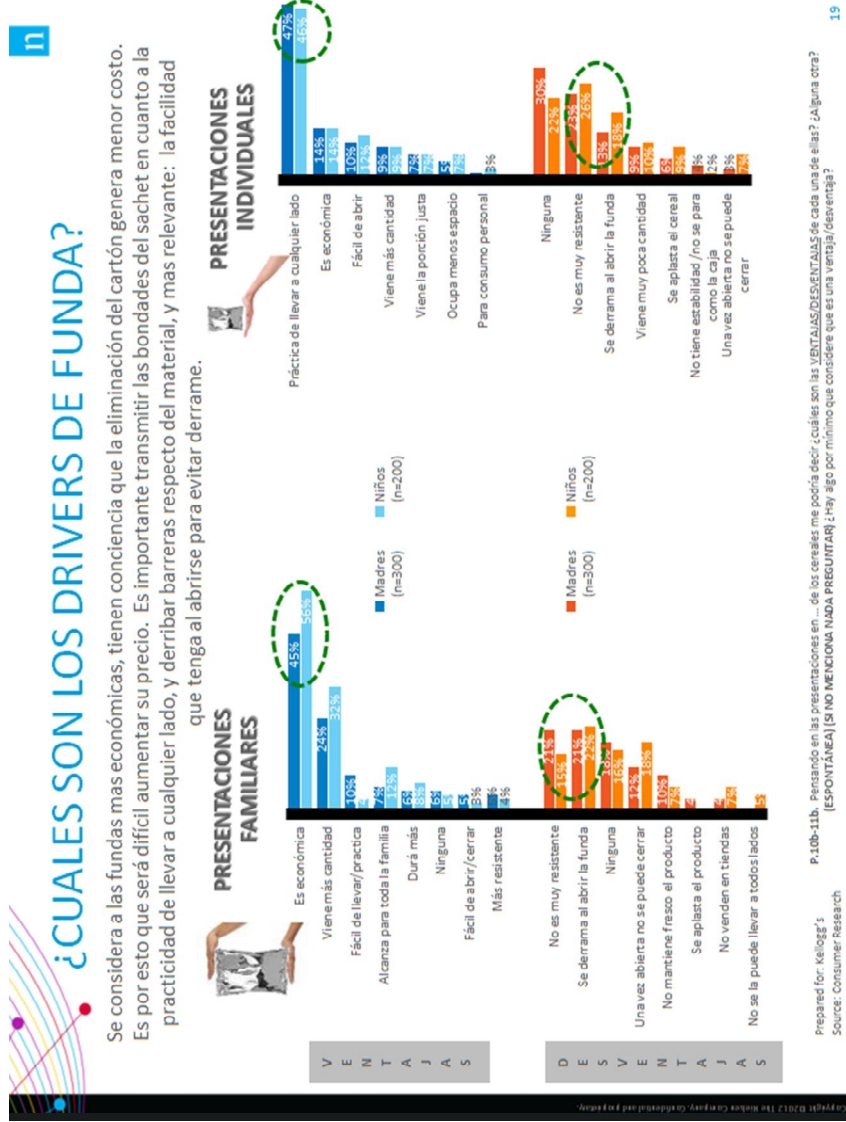
Anexo No. 4: Disposición a pagar por marca de cereal de las madres de familia encuestadas



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

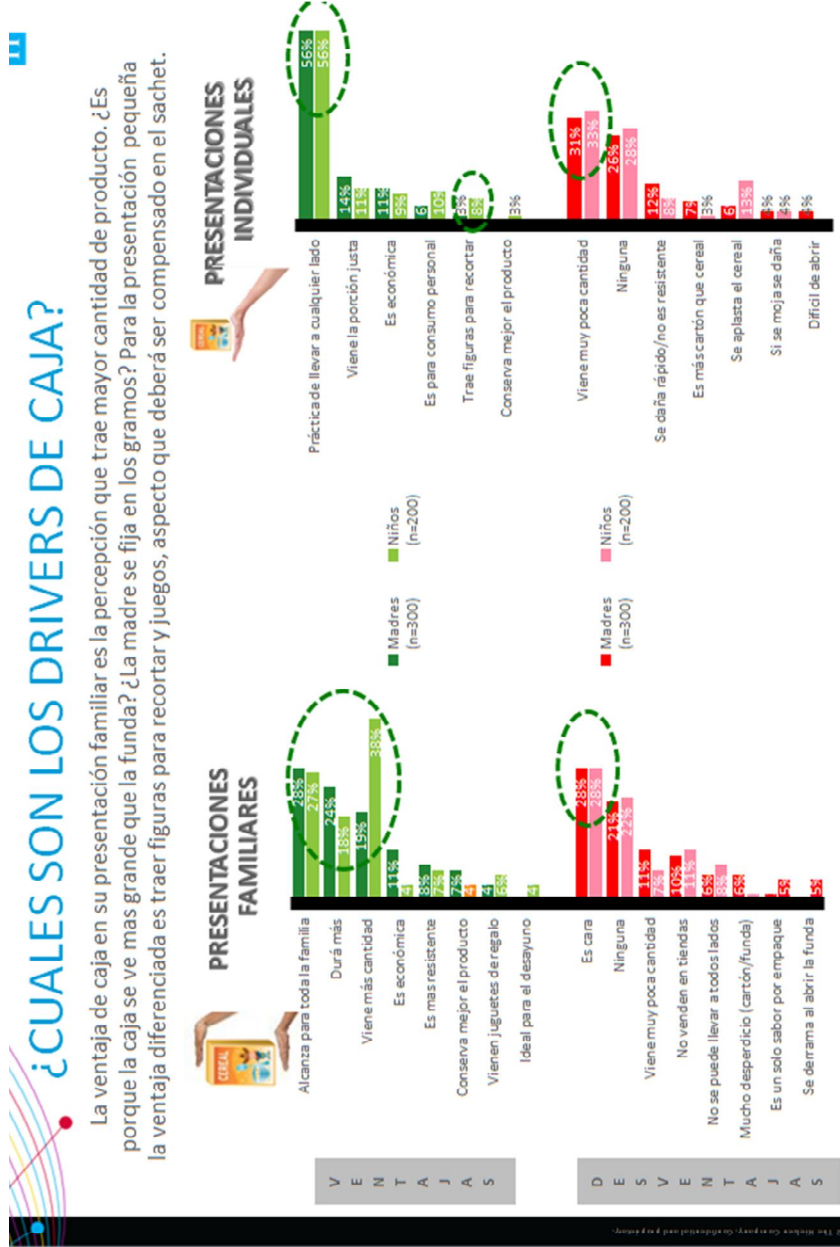
Anexo No. 5: Ventajas y desventajas de la presentación familiar e individual en funda



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Anexo No. 6: Ventajas y desventajas de la presentación familiar e individual en caja



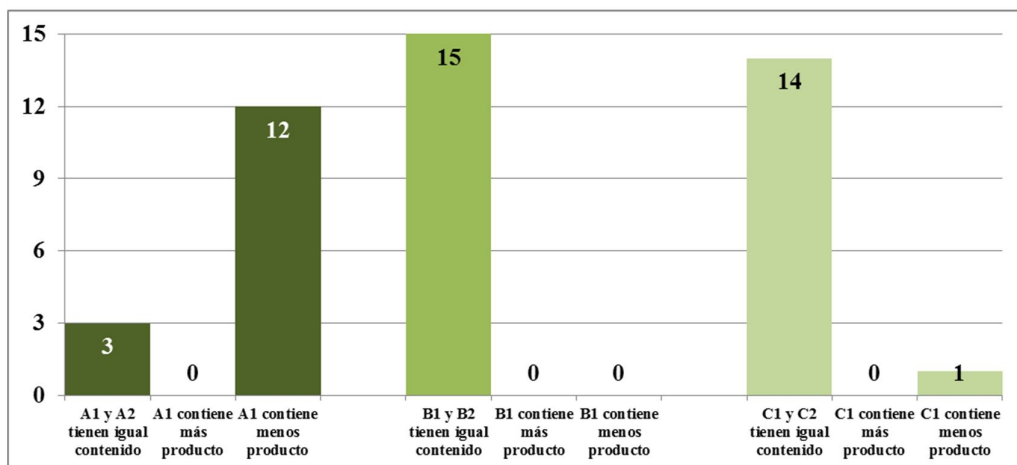
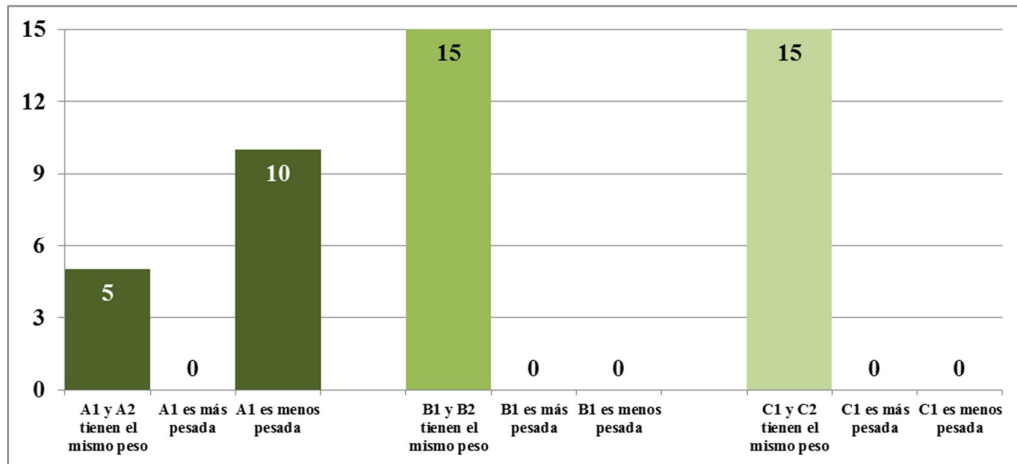
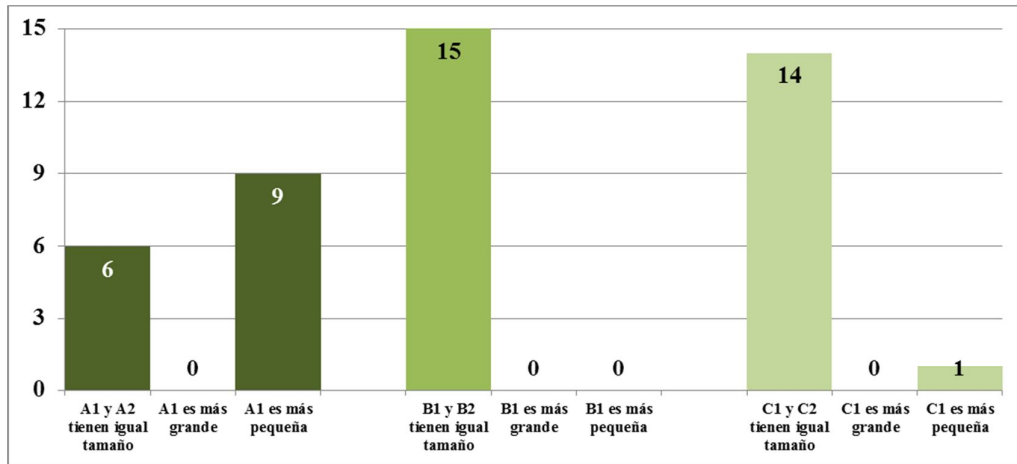
Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Anexo No. 7: Tabulación del estudio de percepciones del empaque de los paquetes surtidos

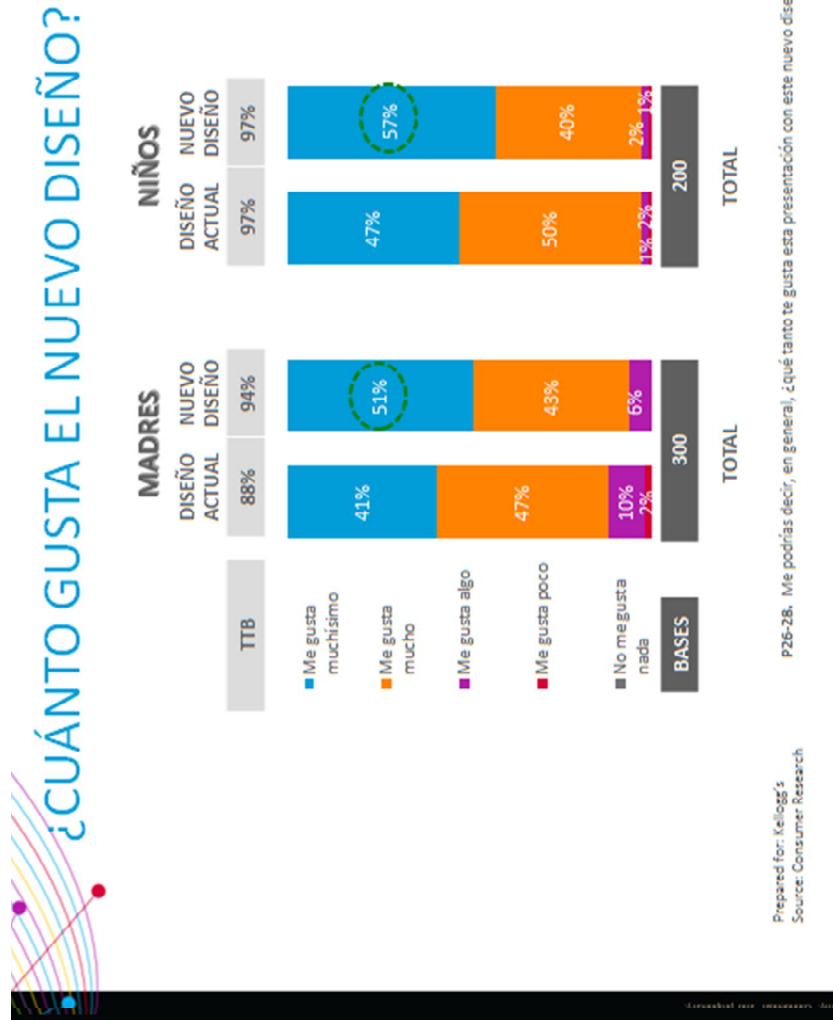
Variables a estudiar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
1. Tamaño																
A1 y A2 tienen igual tamaño	1		1		1	1						1	1			6
A1 es más grande																0
A1 es más pequeña		1		1			1	1	1	1	1			1	1	9
B1 y B2 tienen igual tamaño																
B1 y B2 tienen igual tamaño	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
B1 es más grande																0
B1 es más pequeña																0
C1 y C2 tienen igual tamaño																
C1 y C2 tienen igual tamaño	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
C1 es más grande																0
C1 es más pequeña		1														1
2. Peso																
A1 y A2 tienen el mismo peso	1				1	1						1	1			5
A1 es más pesada																0
A1 es menos pesada		1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	10
B1 y B2 tienen el mismo peso																
B1 y B2 tienen el mismo peso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
B1 es más pesada																0
B1 es menos pesada																0
C1 y C2 tienen el mismo peso																
C1 y C2 tienen el mismo peso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
C1 es más pesada																0
C1 es menos pesada																0
3. Contenido de Producto																
A1 y A2 tienen igual contenido	1				1								1			3
A1 contiene más producto																0
A1 contiene menos producto		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	12
B1 y B2 tienen igual contenido																
B1 y B2 tienen igual contenido	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
B1 contiene más producto																0
B1 contiene menos producto																0
C1 y C2 tienen igual contenido																
C1 y C2 tienen igual contenido	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
C1 contiene más producto																0
C1 contiene menos producto		1														1

Anexo No. 8: Gráficos de los resultados del estudio de percepciones del empaque de los paquetes surtidos



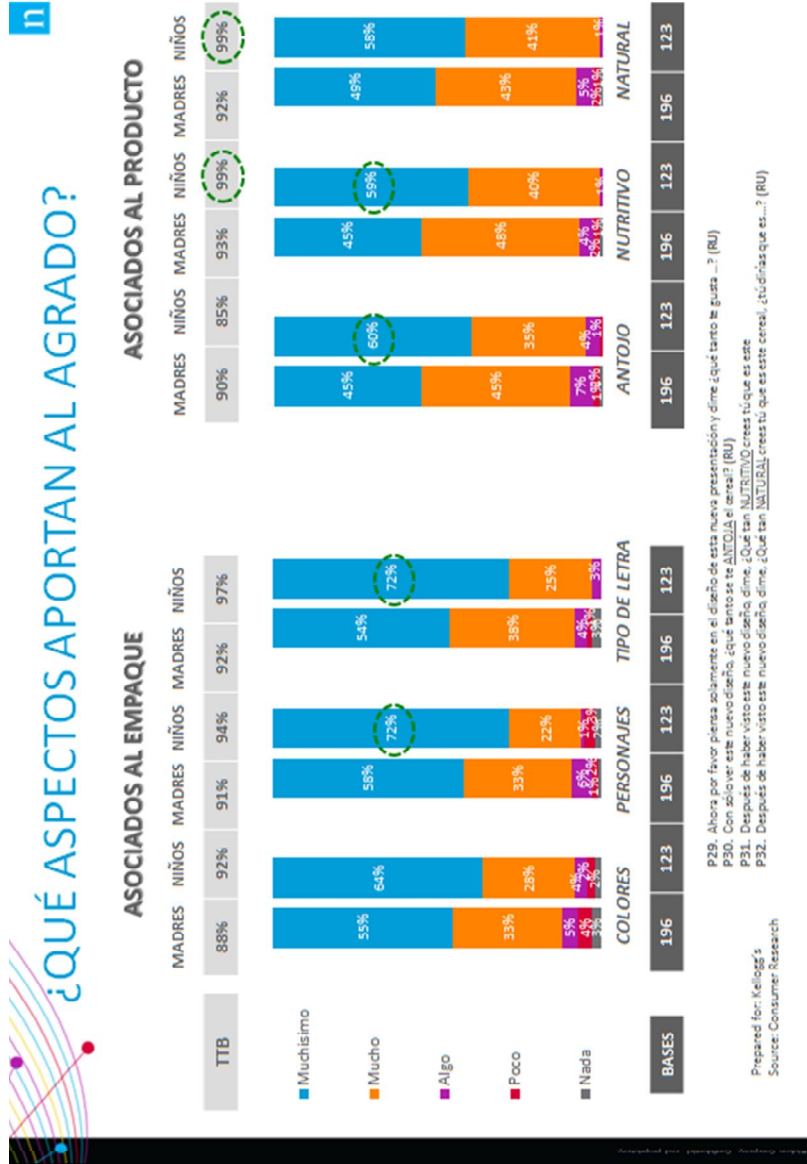
Anexo No. 9: Nivel de aceptación de la nueva imagen de los productos Mc Dougal

n



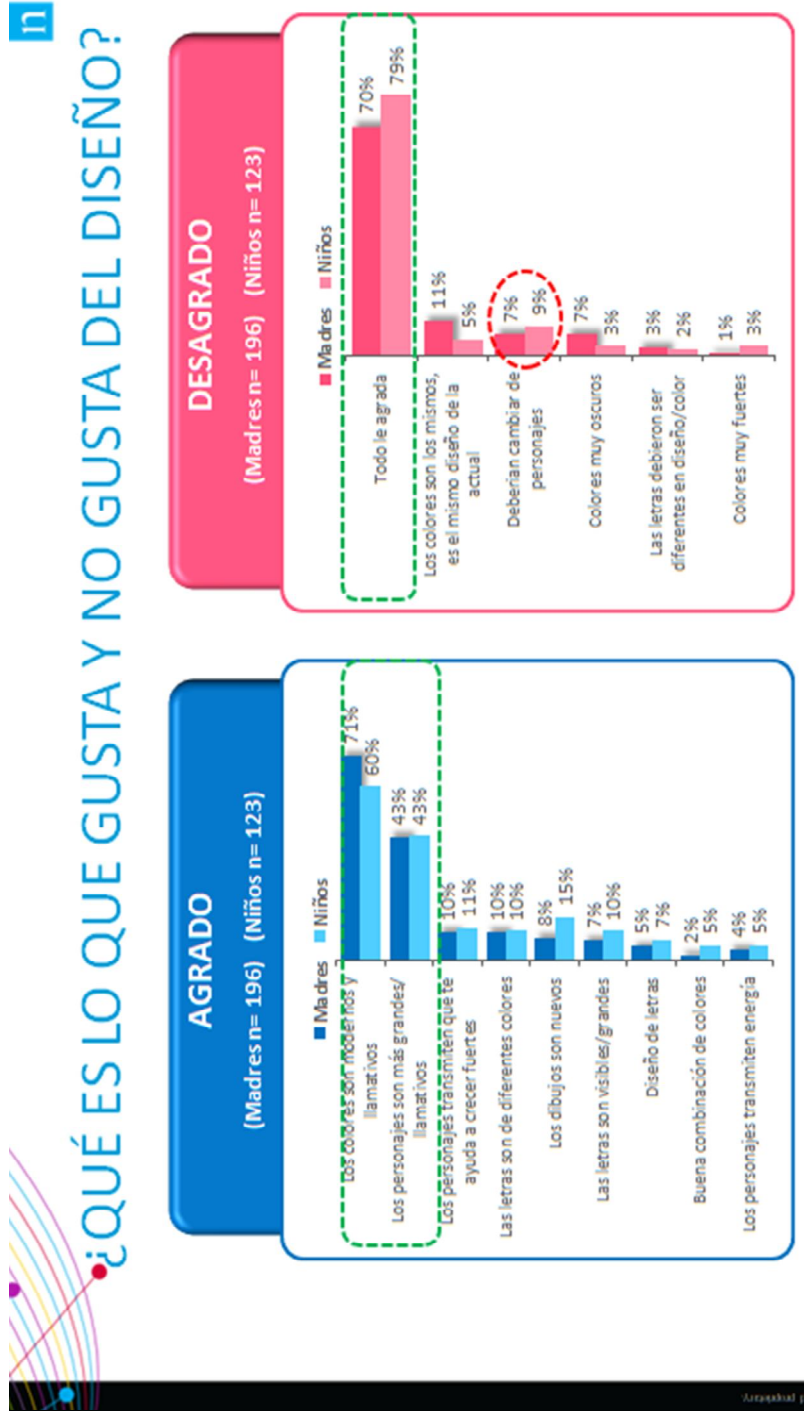
Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013
Elaboración: Nielsen

Anexo No. 10: Aspectos asociados al empaque y al producto que aportan al agrado de la nueva imagen de los productos Mc Dougal



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013
 Elaboración: Nielsen

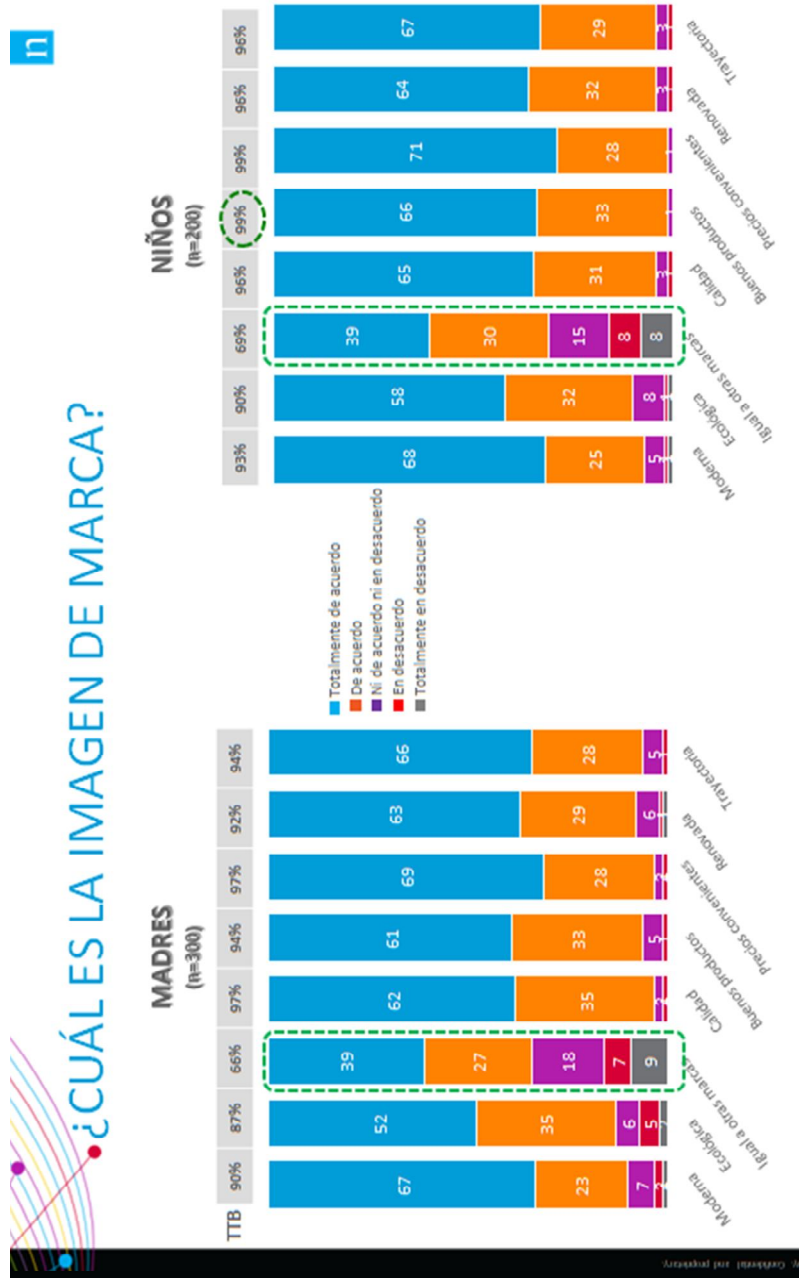
Anexo No. 11: Características de agrado y desagrado de la nueva imagen de los productos Mc Dougal



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Anexo No. 12: Definición de la nueva imagen de la marca Mc Dougal



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Anexo No. 13: Probabilidad de Adopción de las madres de familia del producto con la nueva imagen de Mc Dougal



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

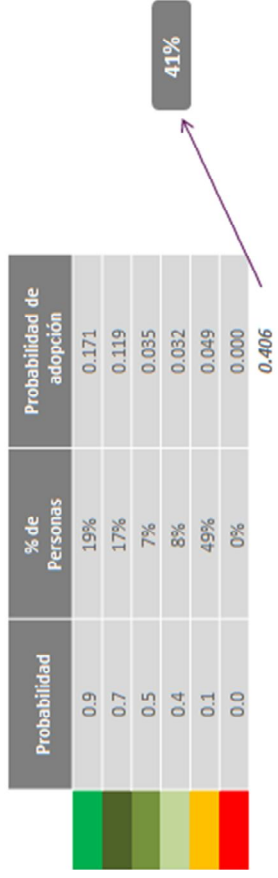
Elaboración: Nielsen

Anexo No. 14: Probabilidad de Adopción de las madres de familia del producto con la nueva imagen de Mc Dougal, ante un incremento en el precio de venta

PROBABILIDAD DE ADOPCIÓN CON PRECIO PREMIUM (MADRES)

En Valores Absolutos

	Base	Me gusta muchísimo	Me gusta mucho	Me gusta algo	Me gusta poco	No me gusta nada
Base	300	153	130	15	1	1
Lo que cueste	116	58	50	6	1	1
Inclusive si cueste más que las otras marcas	40	15	25	0	0	0
Inclusive si cueste mucho más que la marca más barata	14	8	4	2	0	0
Inclusive si cueste un poco más que la marca más barata	38	14	22	2	0	0
Sólo si cueste igual que la marca más barata	92	58	29	5	0	0



Fuente: Investigación cuantitativa de consumidores de cereales, Julio 2013

Elaboración: Nielsen

Anexo No. 15: Comparación entre la imagen actual y la propuesta en Fundas Populares

FUNDAS POPULARES	
ANTERIOR IMAGEN	NUEVA IMAGEN
 <p>McDOUGAL 10 años ARROZ CROCANTE Vainilla 100% NATURAL 180g</p>	 <p>McDOUGAL 10 años Arroz Crocante vainilla 180g</p>
 <p>McDOUGAL 10 años ARROZ CROCANTE Fresa 100% NATURAL 180g</p>	 <p>McDOUGAL 10 años Arroz Crocante Con sabor a fresa 180g</p>
 <p>McDOUGAL 10 años ARROZ CROCANTE Chocolate 100% NATURAL 180g</p>	 <p>McDOUGAL 10 años Arroz Crocante con sabor a chocolate 180g</p>
 <p>McDOUGAL 10 años BOLITAS DE CHOCOLATE CEREAL DE MAÍZ Y TRIGO CON LÁCTEO Y CHOCOLATE 100% NATURAL 180g</p>	 <p>McDOUGAL 10 años Bolitas de Chocolate con sabor a chocolate 180g</p>



Anexo No. 16: Características y diseño de los nuevos personajes de los productos de la marca Mc Dougal



¡Hola! Soy Óscar
Arroz Crocante Chocolate

Óscar practica los movimientos de los más famosos del baloncesto, sus saltos son cada día más altos y encesta sus tiros a grandes distancias, pero para él no es suficiente, quiere la victoria en cada partido. Él es el integrante más enérgico del equipo McDougal®.

“Precisión y velocidad son claves para destacarme en mi deporte favorito.”

EQUIPO MCD

Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.



¡Aloha! Soy Ziggi
Arroz Crocante Fresa

Ziggi ha surfado las olas de todo el mundo, y ahora está aquí para conseguir que más niños aprendan a dominar la tabla. Él es el integrante más viajero del Equipo McDougal®.

“¡El sol, el mar y la arena son lo máximo!”

EQUIPO MCD

Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.

Anexo No. 16: Características y diseño de los nuevos personajes de los productos de la marca Mc Dougal.



Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.



Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.

Anexo No. 16: Características y diseño de los nuevos personajes de los productos de la marca Mc Dougal.

¡Hola! Soy Leo
Corn Flakes Azúcar

Leo es un protector de la naturaleza y un hábil escalador. Dedicó su tiempo a actividades en favor del medio ambiente y al montañismo. Siempre está en busca de nuevos retos. Él es el integrante más ecologista del Equipo McDougal®.

“Disfruto las actividades al aire libre, en especial la escalada de montaña.”

EQUIPO MCD

Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.

¡Hola! Soy Diego
Corn Flakes Chocolate

Diego es un auténtico deportista urbano. Lleva su amor por la patineta a todas las calles y rampas de la ciudad. Para él no existen las maniobras imposibles y practica todos los días para ser el mejor. Es el integrante más audaz del Equipo McDougal®.

“Hacer trucos increíbles sobre el skate es mi mayor diversión.”

EQUIPO MCD

Fuente: Información Primaria e Interna de Kellogg

Elaboración: Estudio de Diseño Publidesigner S.A.