

BUSINESS & MARKETING SCHOOL – ESIC

Plan de Marketing del Caldo de Gallina Maggi con 50% menos Sal
Desmenuzado en Colombia 2015

Presentado por:

Claudia Baquero Balaguera
Adriana Castro Espinosa
Angélica María Reyes

Director:

Luis Sánchez

Fecha:

Noviembre de 2014, Madrid

Tabla de contenido

Justificación	
1. Análisis externo	7
1.1 Escenario político	7
1.2 Escenario Social	9
1.3 Escenario Económico	11
1.4 Escenario Tecnológico	14
1.5 Competencia	14
1.5.1 Rivalidad entre los competidores existentes	15
1.5.2 Amenaza de los nuevos competidores	19
1.5.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos	20
1.5.4 Poder de negociación de los clientes	20
1.5.5 Poder de negociación de los proveedores	20
2. Análisis interno	21
2.1 ¿Quiénes somos?	21
2.2 Nuestro producto	22
2.3 ¿Qué necesidad satisface nuestro producto?	24
2.4 Target group	24
3 DAFO	27
4 Objetivos 2015	30
4.1 Objetivo general	30
4.2 Objetivos específicos	30
5 Estrategia de producto	31
5.1 Concepto de producto	32
5.2 Ciclo de vida del producto	34
6 Estrategia de precio	35
7 Estrategia de distribución	36
8 Estrategia de comunicación	38
9 Incentivos de ventas	46
10 Presupuesto de mercadeo	49
11 Presupuesto general	52
12 Cuadro de mando	55

13 Plan de contingencia	57
14 Conclusiones	58
15 Referencias	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Dinámica de la industria colombiana	13
Tabla 2. Evolución de la industria-producción real.....	13
Tabla 3. Segmentación de las consumidoras	25
Tabla 4. DAFO/ CAME	28
Tabla 5. Cálculo población objetivo para el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado	31
Tabla 6. Ficha técnica de producto	33
Tabla 7. Márgenes por canales de distribución.....	37
Tabla 8. Parrilla de televisión	38
Tabla 9. Parrilla de radio	40
Tabla 10. Plan de tomas de barrio	44
Tabla 11. Plan de tomas en puntos de venta	45
Tabla 12. Plan de incentivos de venta	48
Tabla 13. Plan de mercadeo	50
Tabla 14. Presupuesto de mercadeo	51
Tabla 15. Presupuesto general	53
Tabla 16. Ventas y participación de mercado de Maggi	54
Tabla 17. Cuadro de mando	56
Tabla 18. Plan de contingencia	57

Lista de Figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter.....	15
Figura 2. Imagen Ricostilla	16
Figura 3. Imagen Doña Gallina	16
Figura 4. Imagen Knorr	17
Figura 5. Caldo de Gallina Maggi	22
Figura 6. Caldo Doble Gusto	23
Figura 7. Caldo Desmenuzado	24
Figura 8. Caldo de Gallina 50% menos Sal Desmenuzado	32
Figura 9. Presentación de producto-Display	33
Figura 10. Presentación de producto-Ristras	34
Figura 11. Ciclo de vida del producto	34
Figura 12. Modelo de distribución Caldo de Gallina Maggi con 50% menos Sal Desmenuzado.....	37
Figura 13. Publicidad en televisión.....	38
Figura 14. Publicidad en revistas.....	41
Figura 15. Promoción cenas con Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado	41
Figura 16. Video- recetas con Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado	42
Figura 17. Tomas de barrio	44
Figura 18. Tomas de punto de venta	45
Figura 19. Plan 360 grados para el lanzamiento de Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado	49

Lista de Gráficas

Gráfica 1. PIB: Variaciones anuales y trimestrales	11
Gráfica 2. PIB: Resultados sectoriales	12
Gráfica 3. Estudio de precios Caldos Maggi	35

Justificación

El caldo desmenuzado Maggi, fue lanzado en Colombia en el año 2013 y a pesar de los esfuerzos de comunicación, presenta un nivel de participación de 2,0%. Dado que existe una tendencia de los consumidores a comer más saludable y preocuparse cada vez más por cuidar su salud, existe un grupo de potenciales consumidores que se abstienen de consumirlo por considerarlo un producto con un alto contenido de sal. Por lo anterior, se pretende crear un caldo desmenuzado que ofrezca un contenido con 50% menos sal.

Con este nuevo producto, la empresa pretende incrementar el volumen de ventas, mejorar la participación de mercado del segmento de caldo desmenuzado y satisfacer la necesidad de los consumidores de contar con un caldo con menor contenido de sal.

1. Análisis externo

1.1 Escenario político

La reciente reelección del Presidente Santos por 4 años adicionales de gobierno, permite prever relativa calma en el campo político. A pesar de la oposición liderada por el ex presidente Uribe, la mayoría del congreso hace parte de las coaliciones creadas para apoyar la reelección.

La estabilidad política y las expectativas de un proceso de paz exitoso con la guerrilla de las FARC, son elementos favorables para la inversión extranjera directa y para la calificación de riesgo del país que hoy nos da el grado de inversión. Se espera que el gobierno continúe la lucha contra el narcotráfico, el contrabando y la corrupción.

Este es un gobierno, que se ha caracterizado por mantener excelentes relaciones diplomáticas y esto ha llevado a que la Unión Europea considere la exención de visa para colombianos proceso que se adelanta actualmente junto con proceso de visa waiver con los Estados Unidos y que se espera permita el ingreso de colombianos sin visa para estancias cortas.

En cuanto al entorno legislativo, dado que el último informe fiscal, se confirma la necesidad de una nueva reforma tributaria, pues se estima contar con menos recursos provenientes de petróleo y el desmonte del 4X1000 y el impuesto al patrimonio. Con lo cual el gobierno debe definir fuentes alternativas de recursos para compensar el incremento de sus gastos (Portafolio, 2014).

Adicionalmente, con la resolución número 333 de 2011 el Ministerio de Protección Social obligó a todas las compañías a agregar toda la información nutricional como medida de protección al consumidor. Esta norma además define estrictamente los términos a utilizar en la elaboración de diferentes productos para que no se preste a engaño o confusión. (Ministerio de Protección Social, 2011).

De igual forma, el Ministerio de Protección Social, estableció en el Reglamento Técnico los requisitos de calidad de la sal para el consumo humano, siendo este un ingrediente en la elaboración de caldos, con el propósito de proteger a la población. Este reglamento aplica tanto para sal nacional o importada y a sales saborizadas, con especias o bajas en sodio. Esta norma reglamenta que la sal para el consumo humano debe obtenerse solamente a partir de sal gema, sal marina y presentarse en forma de cristales blancos, inodoros, solubles en agua. (Ministerio de Protección Social, 2012).

No obstante, es importante hacer referencia a la definición y aval que el INVIMA como entidad sanitaria de Colombia hace sobre el caldo, como productos secos preparados cuya composición básica es sal, harina de cereales, acentuadores de sabor (glutamato monosódico, u otros con funciones tecnológicas similares), y adicionalmente pueden o no llevar aderezos o sustancias aromatizantes, grasas comestibles, extractos de carnes de res, pollo y/o gallina, especias o sus extractos, u otros productos y aditivos permitidos”, esto haciendo énfasis en que son productos con bajo contenido nutricional. (INVIMA, 2013).

Actualmente, existe un proyecto de decreto legislativo que pretende reglamentar los requisitos de calidad, proceso, empaque y comercialización de la sal para consumo humano. A pesar que aún no es oficial, este decreto podría generar cambios en la composición de los cubos de caldo, por su contenido de

sal. Además de esto no se identifican proyectos de ley que puedan afectar el mercado de este producto.

En general, se espera que a nivel político continúe el fortalecimiento de las instituciones, para incrementar la confianza en el país. Pues esto permite crear las condiciones adecuadas para mantener relaciones comerciales con diferentes mercados, atrae la inversión extranjera y permite que Colombia se convierta en un socio estratégico. Lo que a su vez, deriva en mayor empleo y una mejora importante de los indicadores sociales del país.

1.2 Escenario social

Colombia cuenta con cinco regiones naturales: Amazonía, Andina, Caribe, Orinoquía y Pacífico, esta división obedece a las características en cuanto a relieve, clima y vegetación, sin embargo estas mismas características también influyen en el comportamiento de sus habitantes y en sus hábitos de consumo.

Contar con un extenso territorio con condiciones climáticas tan diferentes, con regiones tan apartadas unas de otras, permite que se presenten dinámicas sociales diversas marcadas por la alimentación, platos típicos, costumbres y comportamientos. Es así, como se resalta la actividad económica de la región andina, donde además se concentran grandes industrias, se generan el mayor número de empleos y se observa un mayor desarrollo social y económico. Por su parte la región amazónica y la Orinoquia comprenden grandes extensiones de tierra, que en el caso de la Orinoquia se dedican en su mayoría a las actividades agrícolas y ganaderas mientras que en el Amazonia son en su mayoría reservas naturales y algunas se designan para actividades agrícolas a pesar de contar con el departamento más grande del país (Amazonas, 41% del territorio nacional) es un zona con una baja población según el Censo del 2005 alrededor de 900 mil habitantes. Así mismo, en la región Atlántica se observan grandes puertos comerciales, por su cercanía al mar, con grandes centros industriales como Barranquilla y lo que es considerado el nuevo foco de desarrollo dado el auge de la actividad minera y comercial que caracteriza el norte del país. Por su parte el Pacífico, también cuenta con importantes puertos marítimos, pero a su vez

también comprende unas de las zonas más azotadas por la pobreza. Lo anterior conlleva que existan grandes diferencias en términos de desarrollo y acceso a servicios básicos como la educación y la salud.

No obstante lo anterior, el cambio de rol de la mujer y la mejora de condiciones socioeconómicas en los principales departamentos, han contribuido a un descenso de la fecundidad y al aumento de la esperanza de vida. Según las proyecciones del DANE (2010) en el 2020 el peso del grupo de jóvenes menores de quince años se reduce en un 18,1% mientras el grupo de 60 años y más se incrementa en un 42,1%. Esto evidencia el proceso de envejecimiento que comienza a afectar los colombianos, lo cual debe ser tenido en cuenta en la formulación de políticas y la orientación de las industrias. Este mismo estudio señala que para el 2020, Colombia contará con más de 50 millones de habitantes, actualmente la población nacional es un poco más de 47 millones.

De acuerdo con el DANE (2010), el nivel de fecundidad disminuyó en 27,5% en los últimos 20 años y en ciudades como Bogotá del 2005 al 2020 se estima que las mujeres lleguen en promedio a contar con 1,98 hijos. Esta cifra varía de departamento a departamento y está directamente relacionada con el desarrollo social de las regiones, el acceso a la educación superior y la facilidad de acceso al mercado laboral.

A pesar de las diferencias entre las regiones, las tendencias indican que en general contaremos con hogares conformados por cuatro integrantes; mamá, papá y dos hijos, en los que ambos padres trabajan y tienen acceso a educación superior. Esto nos lleva a reconocer que las mujeres colombianas modernas están fuera de su casa la mayor parte del día cumpliendo con sus obligaciones laborales y buscan contar con soluciones prácticas que permitan que su labor como ama de casa sea más eficiente y consuma menos tiempo.

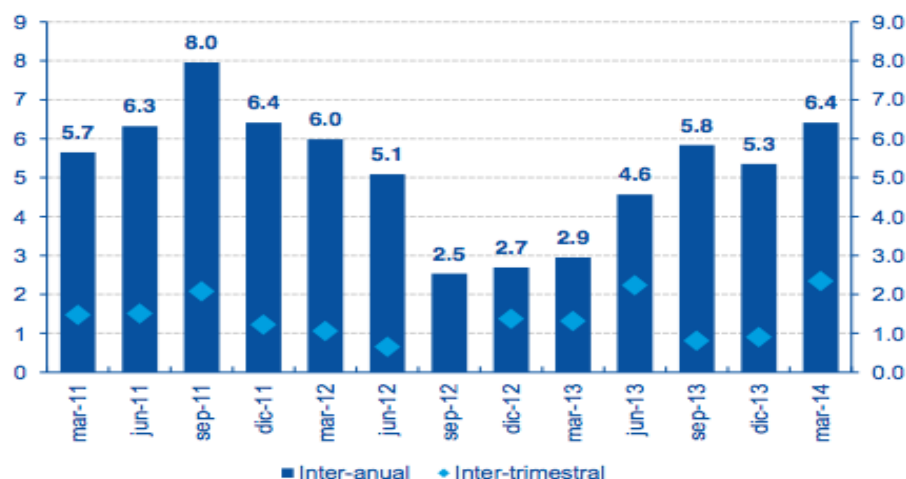
Adicional al análisis de las diferentes regiones en las cuales el país está dividido, es importante tener en cuenta que el rol de la mujer en Colombia ha venido sufriendo cambios acelerados y significativos especialmente en las mujeres de ingresos medio y altos estos cambios se han visto reflejados en el ámbito

laboral, social y político pues han tenido los recursos económicos para estudiar una carrera posteriormente un trabajo que les permita tener una independencia económica y papel en la sociedad más protagónico, dejando atrás las actividades domésticas y desarrollándose como persona, este cambio ha provocado que las familias de la actualidad tanto padre como madre trabajen y obtengan sus ingresos e incluso en algunos casos son los padres quienes dedican mayor tiempo a dichas actividades, según datos de Eurosur, cerca del 40% de las mujeres representan la población económicamente activa.

No obstante, para el caso de mujeres con pocos recursos económicos, la situación actual no es muy diferente al pasado esto debido principalmente a las dificultades de estudiar lo cual hace que entre sus principales labores estén las actividades domésticas y trabajos de alta rotación principalmente en ventas o servicios de telemercadeo.

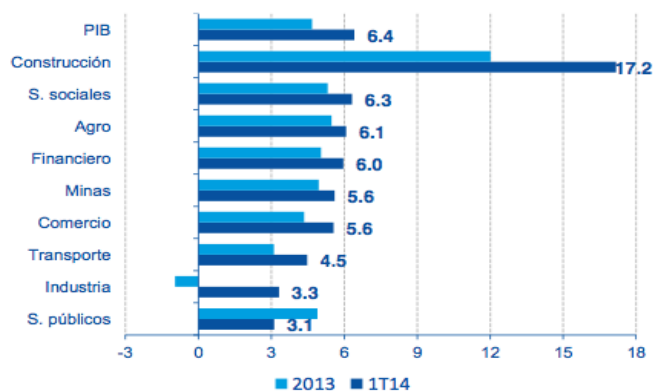
1.3 Escenario económico

Gráfica 1. PIB: Variaciones anuales y trimestrales



Fuente: BBVA Research Junio 2014

El crecimiento económico de Colombia muestra resultados altamente satisfactorios y consistentes en el tiempo. Lo cual permite identificar que es un país con una política económica estable. Para el primer trimestre de 2014 el crecimiento anual fue de 6,4%.

Gráfica 2. PIB: Resultados sectoriales

Fuente: BBVA Research Junio 2014

De igual forma al revisar por sectores el crecimiento económico: el sector industrial registró un crecimiento altamente positivo de 3,3% mostrando un ambiente positivo para el desarrollo de negocios en este segmento.

En lo que respecta a la calificación de riesgo de Colombia ha mejorado notablemente al punto de contar con grado de inversión, lo cual ha permitido el ingreso de muchas empresas del sector comercio e industria, posibilitando obtener mejores resultados y generar mayor empleo.

En el año 2013 Colombia recibió inversiones por 12.000 millones de dólares representando cerca del 30% del PIB del país.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), se han establecido grandes e importantes acuerdos comerciales que han estimulado las exportaciones e importaciones aportando al crecimiento de la industria en el país. Dentro de estos acuerdos es importante resaltar: Mercosur, México, Chile, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea

Con respecto a la producción industrial y las ventas reales para Colombia en marzo de 2014 crecieron 9,8%. Esto muestra una dinámica de crecimiento del sector muy positiva y estable.

Tabla 1. Dinámica de la industria colombiana

Dinámica de la industria colombiana			
Variable	Variación %		
	Marzo/14	Ene-mar/2014	12 meses
Producción	9,8%	4,4%	0,7%
Ventas	9,8%	4,2%	1,1%
Empleo	-0,7%	-1,1%	-1,9%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Industria marzo 2014

De igual forma al revisar por sub sectores dentro de la industria, el sector de otros productos alimenticios creció 9% entre enero y marzo de 2014.

Tabla 2. Evolución de la industria – Producción Real (variación real)

Clases industriales	Producción real			Clases industriales	Producción real		
	mar-14	Ene-mar/2014	12 meses		mar-14	Ene-mar/2014	12 meses
Total sin trilla	9,8	4,4	0,7	Químicos básicos y fibras	1,6	3,7	-0,1
Transf. de carne y pescado	8,6	4,1	2,5	Otros químicos	4,4	-0,3	-0,1
Aceites y grasas; frutas	8,4	6,0	3,4	Caucho	-21,2	-21,5	-22,0
Productos lácteos	0,8	4,3	7,5	Plásticos	2,9	1,0	-1,6
Molinería y almidones	12,7	8,4	2,3	Vidrio	22,0	7,8	0,2
Panadería	13,2	6,5	0,0	Cerámica no refractaria	2,7	-2,8	-3,2
Ingenios, refinerías	38,1	29,3	17,7	Minerales no metálicos	6,8	4,3	1,4
Otros alimentos	11,7	9,0	9,2	Hierro y acero	0,5	-1,9	-2,9
Bebidas	23,3	7,7	3,7	Metales preciosos	9,0	-0,5	-12,6
Productos de tabaco	1,4	-8,2	6,5	Productos metal	9,8	4,5	3,2
Hilatura, tejedura	11,5	10,9	-2,4	Maq. uso general	4,9	-0,7	-1,7
Otros textiles	9,1	2,4	1,1	Maq. uso especial	34,4	17,2	7,4
Tejidos de punto	4,7	6,4	2,9	Apar. uso doméstico	13,3	9,1	4,8
Prendas de vestir	4,1	9,5	-0,3	Maquinaria eléctrica	16,0	9,6	0,8
Cueros	34,4	17,5	1,5	Equipos radio y TV	86,2	47,7	24,5
Calzado	19,0	0,7	-3,9	Aparatos médicos	-9,7	-11,1	3,4
Art. viaje, bolsos	7,0	-8,2	-5,9	Vehículos y sus motores	46,0	-0,6	-18,1
Transformación de la madera	-24,8	-27,7	-12,8	Carrocerías	100,9	73,6	20,0
Papel y cartón	12,9	6,7	-2,4	P y p. para vehículos	13,6	-1,1	-17,6
Edición e impresión	10,7	-12,1	-13,4	Otros equipo transporte	11,6	9,5	12,8
Refinación petróleo	-12,4	-5,9	-0,1	Muebles	21,8	6,3	1,9
Derivados fuera refinería	5,5	-1,0	-9,5	Otras industrias	15,8	7,4	5,1

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Industria marzo 2014

Según cifras del Banco Mundial, en Colombia el ingreso per cápita ha venido crecido pasando de USD 7.763 en 2012 a USD 7.826 en 2013. Esto ha permitido que se aumente la demanda de alimentos que se consumen día a día, lo cual es un espacio que el segmento de caldo ha aprovechado desarrollando productos interesantes para todos los niveles socioeconómicos de la economía colombiana.

1.4 Escenario tecnológico

Los caldos, son productos deshidratados y concentrados, que atraviesan un proceso industrial para su generación. La preparación del caldo, independientemente de su sabor, es básicamente la misma, una fórmula que a través de maquinaria especializada se convierte en el producto final.

En los últimos años la fuerte competencia ha llevado a generar nuevas opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores. Contar con un consumidor más informado, exigente y que busca consumir productos saludables, ha motivado a la compañía a desarrollar nuevos productos para garantizar la participación de mercado y contar con consumidores satisfechos.

Es así, como durante los últimos años Maggi ha realizado innovaciones importantes en sus caldos con la implementación de nuevas tecnologías de producción. Este el caso de “Maggi Doble Gusto”, el cual es el primer caldo doble capa desarrollado por Nestlé eligiendo como mercado pionero Colombia. Para el lanzamiento de este caldo, fue necesario contratar 200 personas para la construcción y montaje de la nueva línea de producción, además de una inversión que representó el 32% del presupuesto total de inversión anual de Nestlé en el país. (Portafolio, 2011).

A pesar de que se requieren considerables inversiones de capital para el desarrollo de nuevos productos y para la producción de los caldos, la tecnología y la maquinaria necesaria para hacerlo posible, está disponible en diferentes países de la región.

1.5 Competencia.

El análisis de la competencia será efectuado a través del diamante de Porter. El modelo de las cinco fuerzas sirve para establecer el potencial de un sector específico a través del análisis de estas fuerzas que son dinámicas y actúan en contra de la rentabilidad del sector (Martínez & Milla, 2012).

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter

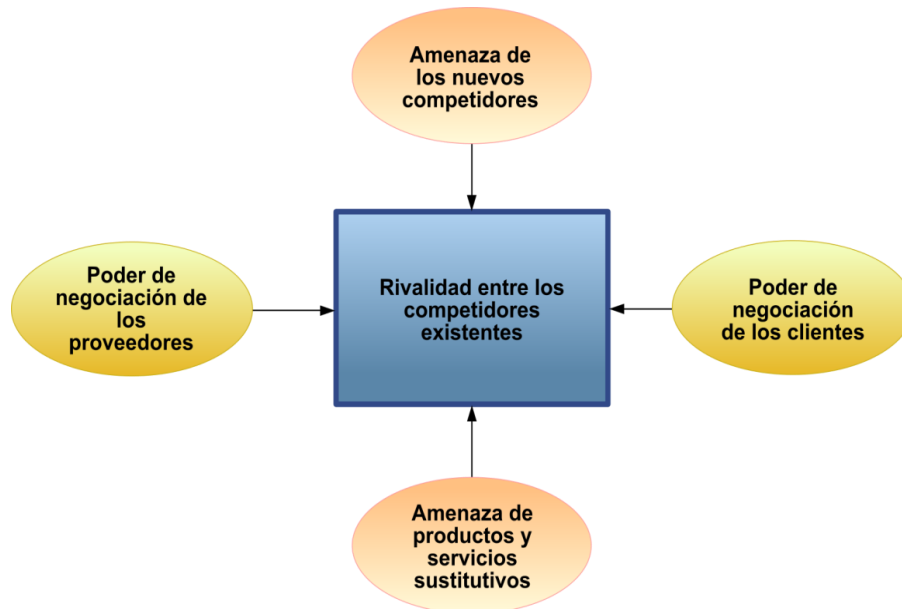


Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de www.google.com.

1.5.1 Rivalidad entre los competidores existentes.

Hasta 1996, Nestlé y Unilever dominaron el negocio de los caldos. A través de Maggi y Knorr tenían cerca del 90% del mercado. Pero a partir de este año, la colombiana Quala entró a la pelea con Doña Gallina, que entro compitiendo con precio, que para comienzos de 2001 ya ocupaba el segundo lugar por ventas, después de Maggi, en el 2003 esta empresa decidió lanzar Ricostilla y hasta hoy se mantiene como líder en este segmento. (Semana, 2011).

Ricostilla: es el caldo líder en el segmento de costilla segmento que representa el 32% de las ventas de la categoría, actualmente Ricostilla cuenta con un 28% de participación de mercado y unas ventas de COP\$54.272 millones anuales, las cuales se hacen en un 73% a través del canal de tiendas. (Nielsen, 2013). Por su parte, el 80% de la distribución es directa.

Figura 2. Imagen Ricostilla



Figura 2. Ricostilla. Adaptado de www.google.com

Doña Gallina: es la segunda marca en el segmento Gallina, con una participación de 14%, este producto cuenta actualmente con unas ventas de COP\$27.136 millones las cuales se hacen en un 73% a través del canal de tiendas y el 80% de la distribución es directa.

Figura 3. Imagen Doña Gallina



Figura 3. Doña Gallina. Adaptado de www.google.com

Knorr: Esta marca cuenta actualmente con una participación de 13% y unas ventas anuales de COP\$25.198 su distribución está focalizada principalmente en el canal supermercados en cual representa el 60% del total de sus ventas. (Nielsen, 2013).

Figura 4. Imagen Knorr



Figura 4. Knorr. Adaptado de www.google.com

1.5.2 Comunicación de la Categoría

De acuerdo con el Reporte de Inversión Publicitaria de Ibope (2014), la categoría de caldos presenta un crecimiento significativo en la inversión publicitaria en el 2013, pasando de una inversión de COP\$10.792 millones en el 2012 a COP\$19.927, lo cual representa un crecimiento de 80%, impulsado principalmente por el lanzamiento de la campaña “La Granja Doña Gallina”, esta marca pasó de no invertir durante el 2012 en medios a una inversión COP\$9.173 millones en el 2013.

Para el primer semestre de 2014, la inversión publicitaria en Colombia creció un 10% frente al mismo periodo del año anterior, mientras que para el sector de caldos y sopas los resultados fueron particularmente diferentes pues se registró una disminución del 41%, siendo esta una categoría caracterizada por altos niveles de inversión publicitaria y tres grandes competidores (Quala, Knorr y Maggi). Quala reporta una disminución en su inversión publicitaria pasando de 3.000 TRPs en 2013 a 1.400 TRPs durante el primer semestre del 2014, esto en línea con la estrategia que ha implementado durante los últimos años, se estima que su inversión publicitaria para las marcas Doña Gallina y Ricostilla este focalizada en el segundo semestre de 2014. Maggi por su parte, maneja niveles de TRPS por encima del promedio de la categoría (3,250 TRPs) y se caracteriza

por mantener su presencia publicitaria de manera consistente durante todo el año. En el 2014 Maggi ha mantenido niveles altos de inversión en su reciente lanzamiento Maggi Gallina desmenuzado.

En el 2014 Ricostilla sólo hace un pulso de inversión en abril y mayo con niveles bajos de TRPS. Knorr retoma su campaña de desmenuzado de febrero a abril.

El Top of Mind publicitario responde directamente a los niveles de ruido alcanzados por las marcas siendo una categoría muy sensible a la inversión para el caso de Maggi llegó a 20% para el segundo semestre comparado con 12% en el mismo periodo de 2013.

La televisión nacional sigue siendo uno de los medios de mayor relevancia en términos de inversión publicitaria después de radio (75%) con una participación del 25% dentro de la categoría de caldos, y al analizar las franjas en las cuales pauta la categoría, se evidencia que Quala está enfocado en early con el 50% de su inversión en esta franja y con comerciales de larga duración. Maggi y Knorr por su parte tienen una inversión publicitaria similar en las tres franjas: day, early y prime y con duraciones cortas de comerciales de televisión.

1.5.3 Distribución de la Categoría

En Colombia actualmente existen 308.000 establecimientos o puntos de venta en los cuales puede ser vendida la categoría de caldos (Nielsen, 2013). De este universo, 976 establecimientos pertenecen a almacenes de cadena pertenecientes principalmente a las cadenas Éxito-Casino, Cencosud, Olímpica, Colsubsidio y Makro entre otras. Por su parte, 5.037 establecimientos corresponden a Supermercados Independientes, un canal que para Colombia sigue evolucionando positivamente y que de acuerdo con el reporte de Nielsen 2013 creció un 5% y corresponde a un total de 302.013 puntos de venta a nivel nacional.

De acuerdo con el reporte Nielsen (2013), la categoría de caldos cuenta con una distribución numérica a total Colombia de 88%, es decir que está presente en

un total de 271.051 establecimientos a nivel nacional. En almacenes de cadena la categoría cuenta con una distribución de 97% es decir está presente en 947 establecimientos. Por su parte, En Supermercados Independientes cuenta con una distribución numérica de 95% lo que significa una presencia de la categoría en 4.785 establecimientos y finalmente el canal tradicional, que es el de mayor relevancia para la categoría y que representa el 70% de las ventas, cuenta con una distribución numérica de la categoría del 88% es decir está presente en un total de 265.760 establecimientos a nivel nacional.

A nivel de marcas, Maggi cuenta con una distribución numérica total de 78%, es decir está presente en un total de 231.000 establecimientos a nivel nacional. Además, tiene presencia del 97% en el canal de cadenas, 95% en el canal de supermercados independientes y 77% en tradicionales. Debido a lo anterior, Maggi es la marca con mayor distribución en el mercado colombiano.

Ricostilla por su parte, cuenta con una distribución numérica de 72% lo cual corresponde a una presencia de 221.769 establecimientos, su fortaleza es el canal tradicional en el que cuenta con una distribución de 74% mientras que supermercados de cadena tiene una presencia del 92% y en supermercados independientes de 85%.

Finalmente, Doña Gallina y Knorr cuentan con una distribución numérica de 48% y 43% respectivamente.

1.5.4 Amenaza de los nuevos competidores.

Las grandes superficies, están complementando su oferta de servicios a través de las marcas blancas, productos que se caracterizan por contar con un menor precio. Dada la sensibilidad de las compradoras frente al precio, actualmente Éxito y Olímpica cuentan con sus propias marcas y existe la amenaza de que Cencosud con sus marcas Jumbo y Metro también desarrollen sus marcas.

1.5.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos.

La tendencia a buscar productos más naturales, libres de químicos y que son percibidos como saludables, hace que los condimentos naturales como la pimienta, sal de ajo y sazónadores naturales como el cilantro, el tomillo o el laurel, sean posibles sustitutos.

De igual manera la categoría compite, con los sazónadores tradicionales como el color, el comino y la pimienta, el sazónador completo, las cuales representan unas ventas anuales de COP \$184.000 millones (Nielsen, 2011). Estos productos a pesar de contar con procesamientos industriales son percibidos como más naturales.

Por su parte también están los consumidores que producen sus propios caldos a partir de la cocción de las carnes, pollo o cerdo.

1.5.6 Poder de negociación de los clientes.

La distribución de los caldos en el mercado colombiano, está dada principalmente a través de las tiendas y las grandes superficies.

El canal con mayor poder de negociación son mayoristas y distribuidores los cuales representan el 37% del total de las ventas. Esto se presenta gracias al volumen de compra y a la cobertura que prestan. Este canal permanentemente exige promociones y las condiciones de pago establecidas contemplan pago de facturas a 30 días.

1.5.7 Poder de negociación de los proveedores.

Los ingredientes de los caldos, son productos que se encuentran en el mercado nacional a través de diferentes proveedores. Además, Nestlé está presente en países vecinos donde eventualmente también contaría con aliados estratégicos para la consecución de las materias primas, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo.

No obstante, se debe considerar que para el caso del glutamato monosódico, existe un gran productor mundial que produce cerca del 33% del

total. Por lo tanto, es un ingrediente esencial, cuyo precio es monitoreado permanentemente.

2. Análisis interno.

2.1 ¿Quiénes somos?

Nestlé una de las compañías líderes en el mundo en la producción y comercialización de productos procesados.

Misión

"Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de nutrición, salud y bienestar de nuestros clientes y consumidores"

Visión

"Ser reconocida como la empresa más respetada y confiable de nutrición, salud y bienestar."

Valores Corporativos

- Nuestra Pasión: Pensamiento permanente y compartido como un solo equipo ganador.
- Exceder: Wow! Sorprender! diferenciarnos realmente de la competencia.
- Productos y Servicios: Productos ganadores y servicio superior a la competencia.
- Nutrición, Salud y Bienestar: Portafolio de productos que cubra todas las necesidades del consumidor y promuevan estilos de vida saludables.
- Clientes y Consumidores: La razón de existir de este negocio.

La categoría de cubos de caldo se inventó en Suiza y tiene más de 122 años. Su consumo es masivo y se encuentra en diferentes países llegando a todo tipo de consumidores. (Portafolio, 2011).

2.2 Nuestro producto

Según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (2013);

“Los caldos en polvo, granulados, o en cubos son productos diseñados como condimento y acentuador de sabor dentro de las preparaciones culinarias”.

En Maggi los caldos vienen en varias presentaciones:

Caldo de Gallina Maggi: este caldo lleva alrededor de 69 años en el mercado, cuenta con un fuerte posicionamiento en la mente de las consumidoras y es la principal fuente de ingresos con ventas al año de COP\$62.800 millones y cuenta con una participación del 32,4% del mercado. (Nielsen, 2013).

La consumidora de este caldo, es un ama de casa tradicional de niveles socioeconómico 2 y 3, que busca a través de la cuidar a su familia a través platos nutritivos y balanceados.

Figura 5. Caldo de Gallina Maggi



Figura 5. Caldo de Gallina Maggi. Adaptado de www.google.com

Maggi Doble Gusto: este producto fue lanzado en junio de 2011 y es un producto innovador por tratarse del primer caldo con doble capa del mercado

colombiano, que entró a competir en el segmento de caldo de costilla. Este producto cuenta actualmente con unas ventas de COP\$9.110 y millones y dado que se trata de un producto lanzado recientemente, cuenta con una baja cuota de mercado (4,7%). (Nielsen, 2013).

La consumidora de este caldo es un ama de casa moderna que está abierta a las nuevas propuestas de mercado y que busca mayor naturalidad en los productos que usa para cocinar.

Figura 6. Caldo Doble Gusto



Figura 6. Caldo Doble Gusto. Adaptado de www.google.com

Caldo de Gallina Maggi Desmenuzado con Especias: con el fin de entrar a competir en un segmento de alto crecimiento, con un producto diferenciado Maggi lanza en octubre de 2013 al mercado el Caldo de Gallina Desmenuzado con Especias, un producto que además de ofrecer la practicidad del caldo en polvo ofrece como diferenciador en contenido de especias naturales. Este beneficio es altamente valorado por la consumidora no sólo por su percepción de naturalidad sino porque ofrece un sabor mucho más balanceado en las comidas. Este producto fue lanzado con el objetivo de atraer a las consumidoras más jóvenes de la categoría para quienes la practicidad y la naturalidad son beneficios de valor agregado a la hora de preparar las comidas.

Este producto reporta unas ventas de COP \$2.907 millones y cuenta actualmente con una cuota de mercado de (1,5%). (Nielsen, 2013).

Figura 7. Caldo Desmenuzado



Figura 7. Caldo Desmenuzado. Adaptado de www.google.com

2.3 ¿Qué necesidad satisface nuestro producto?

Para el ama de casa colombiana, Maggi es una fuente de productos, ideas ricas y balanceadas, aprecio y reconocimiento. Los caldos Maggi, son utilizados por las amas de casa colombianas para realzar el sabor natural de sus comidas y ofrecer los mejores platos a sus familias.

Los caldos Maggi buscan: “Crear buenos momentos alrededor de la comida”.

2.4 Target Group

La segmentación de caldos está definida por la relación que tienen los grupos de consumidoras frente a la comida. De acuerdo con el estudio de segmentación de caldos del 2012, en Colombia encontramos 5 grupos que marcan la segmentación de la categoría (ver tabla 3). El grupo que por sus características tiene la mayor importancia para la categoría de caldos son las Tradicionales, quienes representan el 29% del total de consumidoras y corresponden al target actual de las consumidoras de Caldo de Gallina Maggi en Cubo.

Teniendo en cuenta la proyección de población realizada por el DANE para el 2013, este grupo está representado por 6.918.544 de consumidoras. Dado que el rango de edad objetivo para Caldo de Gallina Maggi en cubo es de 25 a 54 años y este grupo representa el 35%, se obtiene un target estratégico de 2.388.357 consumidoras.

El grupo de consumidoras Tradicionales se caracteriza porque su hogar está compuesto en promedio por cuatro personas y sus hijos tienen menos de 18 años. Son mujeres que diariamente preparan los alimentos para la familia y son quienes tienen poder de decisión en cuanto a los ingredientes que usan para la preparación de las comidas. Se dedican principalmente al hogar y tienen otras actividades complementarias para generar ingresos para su familia, como por ejemplo las ventas por catálogo.

Tabla 3. Segmentación de las consumidoras de caldos.

Segmento	%	Características	Producto
 Tradicionales	29%	Planean con anticipación lo que van a cocinar, preparan platos tradicionales . La comida es un medio de reconocimiento. Abierta a ayudas culinarias que le ayuden a hacer más ricas sus preparaciones.	
 Saludables	22%	Preferencia por productos que ofrezcan mayor naturalidad y que le ayuden a cuidar su salud y la de la su familia.	OPORTUNIDAD
 Prácticas	19%	El ahorro de tiempo es fundamental para la selección de sus productos. Es usuaria frecuente de recetas e implementos que le permitan ahorrar tiempo.	
 Optimizadoras	17%	Centinelas del "Ahorro y la Nutrición" Son Mujeres ocupadas por lo que requieren optimizar : el tiempo de preparación, los ingredientes y el balance de las preparaciones.	
 Aburridas	13%	Para ellas la comida es sinónimo de " Energía-Combustible " No les gusta cocinar, para hacerlo busca recetas o consejos de su mamá o amigas.	

Fuente: Estudio de Segmentación de caldos 2012

En cuanto al target del caldo de Gallina desmenuzado Maggi, se denominan Prácticas y representan el 19% de total de la población de mujeres en Colombia. Estas consumidoras son un poco más jóvenes, tienen entre 20 y 35 años, para quienes el ahorro de tiempo en la preparación de las comidas es lo más importante a la hora de elegir un caldo. Son mujeres de niveles socioeconómicos medio y medio-alto que trabajan, razón por la cual deben optimizar el tiempo a la hora de preparar los alimentos y además tienen hijos menores de 8 años.

En cuanto al caldo de Costilla Maggi Doble Gusto está dirigido principalmente al grupo de Optimizadoras, son aquellas que buscan utilizar eficientemente su presupuesto y productos con valor agregado. Teniendo en cuenta que este caldo ofrece sustancia de costilla con una capa de cilantro, es un producto muy atractivo para este grupo. Estas mujeres tienen entre 20 a 35 años, trabajan y pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y medio-alto. En su mayoría tiene hijos pequeños y son quienes hacen directamente las compras en sus hogares.

Actualmente el 22% del total de la población de mujeres colombianas se encuentran dentro del segmento Saludable. Este es el segundo en importancia para la categoría de caldos y está compuesto por mujeres entre 25 y 40 años de edad, con hijos pequeños o adolescentes, cuya principal motivación para la compra de caldos es que sean saludables o de origen natural. Teniendo en cuenta la proyección de población realizada por el DANE para el 2013, este grupo está conformado por 5.248.550 de consumidoras, de las cuales el 28% corresponde a las mujeres entre 25 a 40 años, dado que este es el rango de edad objetivo, el target potencial de mujeres saludables está representado por 1.469.594 consumidoras. Actualmente la marca Maggi caldos no cuenta con un producto dentro de su portafolio que satisfaga las necesidades de este grupo de consumidoras, para las cuales el cuidado de salud y la naturalidad son beneficios decisivos a la hora de comprar un caldo.

De acuerdo con lo anterior el grupo de mujeres Saludables representa una oportunidad clara para la marca Maggi caldos, dado que actualmente el portafolio

de Maggi caldos no cuenta con un producto orientado al cuidado de la salud. Con base en esta información y teniendo en cuenta que existe una alta dependencia de los ingresos generados por el caldo de gallina en cubo, es evidente que lanzar al mercado una propuesta de caldo Maggi con un atributo que lo hiciera más saludable, no solo permitiría diversificar el portafolio sino además atraería nuevas consumidoras para la marca, incluso aquellas que hoy no consumen caldos por restricciones de salud. Por esta razón se ha definido que el target de mujeres Saludables como el target para el lanzamiento del nuevo producto caldo de Gallina Maggi Desmenuzado con 50% menos Sal.

3. DAFO

Debilidades

- Nuestra categoría de caldo desmenuzado tiene una baja cuota de mercado.
- Dependemos de forma significativa de los ingresos generados por la venta de caldo de gallina en cubo.
- Dado que somos una compañía global nos tardamos más en reaccionar frente a las acciones de los competidores.

Amenazas

- Existe una tendencia creciente de consumidores que buscan ayudas culinarias más naturales y saludables para la preparación de sus comidas.
- El competidor Knorr tiene más del 50% del segmento de caldo desmenuzado.
- Existe una fuerte competencia con publicidad engañosa y acciones agresivas de mercadeo.
- Cada vez más los consumidores tienden a cocinar menos en casa.
- El cuerpo médico no recomienda el consumo de caldo en cubo y sobre por su contenido de sal y afecta principalmente a Maggi porque es utilizado como genérico de la categoría.

Fortalezas

- Somos una marca reconocida y valorada por los consumidores.
- Nuestro caldo de gallina Maggi en cubo es el líder de la categoría.
- Tenemos una amplia cobertura a través de los canales de distribución, llegando a un total de 244.000 establecimientos comerciales a nivel nacional.
- Contamos con la experiencia comercial y técnica en el manejo de la categoría en diferentes mercados.
- Nuestros productos son reconocidos por su calidad.

Oportunidades

- Existe una tendencia creciente de consumidores que buscan productos más saludables para cocinar.
- El grupo de consumidoras saludables representa el 22%, y actualmente ninguna marca en el mercado de caldos ofrece un producto con beneficios relacionados con la salud.
- Contamos con una población con disposición a probar productos nuevos.
- El segmento de caldo desmenuzado crece un 38% anualmente. (Nielsen 2013).

3.1 DAFO / CAME

Tabla 4. DAFO/CAME

Debilidades	Corregir
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuestro caldo desmenuzado Maggi aún tiene una baja cuota de mercado. ▪ Dependemos de forma significativa de los ingresos generados por la venta de caldo de gallina en cubo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las pruebas de producto en puntos de venta • Continuar con la publicidad masiva para incrementar el awareness de Maggi Gallina desmenuzado. • Lanzar al mercado la nueva alternativa de producto caldo de

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado que somos una compañía global nos tardamos más en reaccionar frente a las acciones de los competidores. 	<p>Gallina Maggi desmenuzado con 50% menos sal.</p>
Amenazas	Afrontar
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una tendencia creciente de consumidores que buscan ayudas culinarias más naturales y saludables para la preparación de sus comidas. • El competidor Knorr tiene más del 50% del segmento de caldo desmenuzado. • Existe una fuerte competencia con publicidad engañosa y acciones agresivas de mercadeo. • Cada vez más los consumidores tienden a cocinar menos en casa. • El cuerpo médico no recomienda el consumo de caldo en cubo y sobre por su contenido de sal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar en la comunicación el beneficio de 50% menos sal manteniendo el delicioso sabor de las comidas. • Convertir al nuevo Maggi desmenuzado con 50% menos sal, en el mejor aliado de las amas de casa al momento de preparar comidas más saludables. • Capitalizar el crecimiento del segmento desmenuzado. • Realizar actividades que nos permitan acercarnos al cuerpo médico y comunicar que ahora contamos con el nuevo caldo 50% menos sal. • Gestionar el aval de la Asociación Médica Colombiana
Fortalezas	Mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • Somos una marca reconocida y valorada por los consumidores. • Nuestro caldo de gallina Maggi en cubo es el líder de la categoría. • Tenemos una amplia cobertura a través de los canales de distribución, llegando a un total de 244.000 establecimientos comerciales a nivel nacional. • Contamos con la experiencia comercial y técnica en el manejo de la categoría en diferentes mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de caldos Maggi, con un producto con 50% menos sal, dirigido a aquellos consumidores que buscan productos saludables. • Acelerar el crecimiento de caldo Maggi dentro del segmento desmenuzado. • Fortalecer las credenciales de Maggi como una marca que ofrece productos de la mejor calidad.

<ul style="list-style-type: none"> Nuestros productos son reconocidos por su calidad. 	
Oportunidades	Explotar
<ul style="list-style-type: none"> Existe una tendencia creciente de consumidores que buscan productos más saludables para cocinar. El grupo de consumidoras saludables representa el 22%, y actualmente ninguna marca en el mercado de caldos ofrece un producto con beneficios relacionados con la salud. Contamos con una población con disposición a probar productos nuevos. El segmento de caldo desmenuzado crece un 38% anualmente. (Nielsen 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzar el nuevo Maggi desmenuzado Gallina con 50% menos sal, para atender las necesidades de los consumidores que buscan productos más saludables. Realizar la inversión en mercadeo necesaria para dar a conocer el nuevo producto y capturar 3% de mercado.

Fuente: Elaboración propia

4. Objetivos 2015

4.1 Objetivo general

Meta: Consolidar el liderazgo de la marca Maggi dentro de la categoría de caldos en Colombia.

Objetivo general

- Elaborar un plan de marketing para el caldo de Gallina 50% menos Sal desmenuzado, que permita incrementar la participación de Maggi en el mercado y vender 56,432 millones de sobres que representan \$8.199 millones de pesos en ventas anuales.

4.2 Objetivos específicos

- Lograr una participación de mercado de Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado de 4,1% vs total de la categoría de caldos.

- Acelerar el crecimiento de la participación de caldo Maggi dentro del segmento desmenuzado a través del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado y lograr una participación para el primer año de lanzamiento de 22%.
- Conquistar un target estratégico para el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado de 587.838 consumidoras colombianas.

5 Estrategia de producto

5.1 Cálculo tamaño de la oportunidad:

Hemos identificado una oportunidad para la marca caldos Maggi en el target de consumidoras saludables, el cual representa el 22% del total de mujeres a nivel nacional, es decir 5.248.550 mujeres. Teniendo en cuenta que el rango de edad de 25 a 40 años representa el 28% del total de este grupo, tenemos un target potencial de 1.469.594 consumidoras. Considerando la participación actual de la marca dentro del mercado de caldos, nuestro objetivo es conquistar el 40% del target potencial lo cual equivale a 587.838 consumidoras, las cuales representan el target estratégico para el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado.

Teniendo en cuenta que el consumo mensual promedio de sobres del segmento desmenuzado es de 8 sobres, se estima la compra de 96 sobres al año por consumidora, equivalente a un tamaño de oportunidad para el nuevo Caldo Maggi de Gallina 50% menos Sal Desmenuzado de 56.432.410 sobres y una venta anual en volumen aproximada de 451.000 kilos (ver tabla 5).

Tabla 5. Cálculo población objetivo para el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado

Número de mujeres potenciales	1.469.594
Target estratégico	587.838
Número de sobres anuales por consumidora	96
Total consumo sobres anuales de target	56.432.410

estratégico	
Total de kilogramos anuales vendidos de Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado	451.459,5

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Concepto de producto:

Teniendo en cuenta que existe una tendencia del mercado a buscar comida más saludable y que algunos profesionales de la salud no recomiendan el consumo de caldo en cubo o desmenuzado por su contenido de sal, el beneficio diferenciado para el producto será “50% menos sal”, el cual lleva al producto a un concepto más saludable. Esto permite que sea una alternativa de producto de mayor valor agregado para las consumidoras vs la oferta actual del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de producto a trabajar es:

El nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% por ciento menos sal Desmenuzado, le da a tus comidas el delicioso sabor de la gallina utilizando menos sal. Cuídate y sigue disfrutando del delicioso sabor de tus comidas.

Encuétralo en la tienda o supermercado de barrio, en sobres, por solo \$250.

Figura 8. Caldo de Gallina 50% menos Sal Desmenuzado



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Ficha técnica de producto

Marca	Maggi
Presentación	Sobres de 8 gramos
Producto	Es un caldo desmenuzado que tiene un contenido de 50% menos sal, el cual incluye como ingrediente cloruro de potasio para reemplazar el cloruro de sodio.
Empaque Primario	Sobres de polipropileno y aluminio, con abre fácil: Facing: 9,5 cms alto * 8,5 cms
Empaque Secundario Supermercados	Displays de cartón por 12 Sobres de producto
Empaque Secundario Tiendas	Ristras de cartón con adhesivo por 24 sobres de producto
Embalaje	Tiendas: Cajas Corrugadas por 30 ristras Supermercados: cajas corrugadas por 24 displays
Etiquetado	Front: Marca, Variedad, Beneficio, segmento, Foto Preparación e ícono de marca: Gallina Azul Back: Instrucciones de uso, Tabla nutricional e Ingredientes.
Garantía	De acuerdo con estatuto del consumidor
Seguridad de uso	Abre fácil

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Presentación del producto- Display

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Presentaciones del producto- Ristras

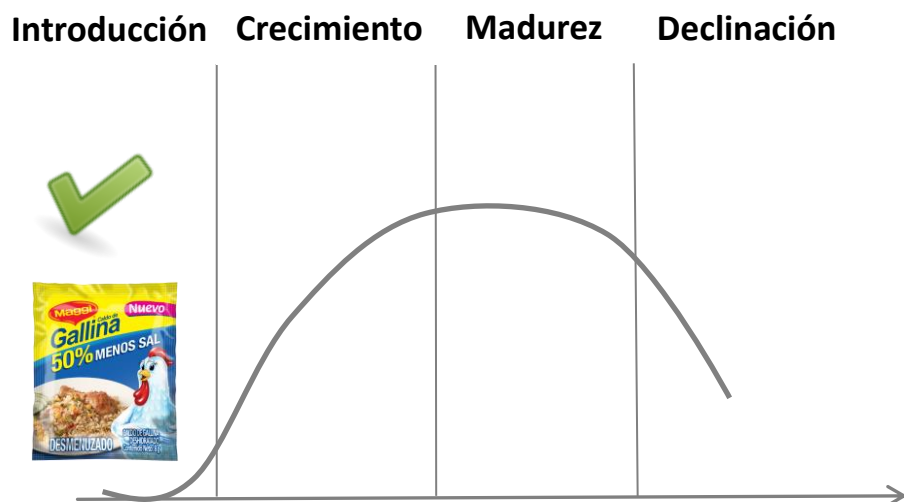


Fuente: Elaboración propia

5.3 Ciclo de vida del producto

El Caldo de Gallina Desmenuzado con 50% menos sal será lanzado al mercado, con el fin de responder a la necesidad de las amas de casa de contar con un caldo más saludable para cocinar. Por lo tanto, el producto estará en su fase de introducción.

Figura 11. Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

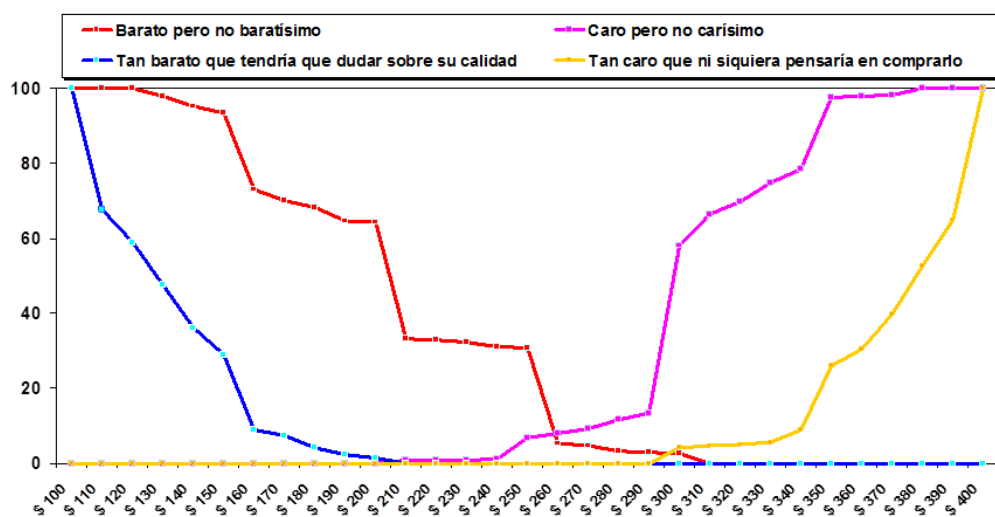
6. Estrategia de precio

La compra en los hogares de nivel socio-económico Medio-bajo y Medio representa el 68% del total de la compras de la categoría de caldos, con una frecuencia de compra de 61 y 53 veces al año respectivamente. (Nielsen, 2013). Por tratarse de este nivel socio-económico, la demanda es muy sensible a los cambios en los precios y el producto ha mantenido durante los últimos 8 años, el mismo precio por unidad COP \$250 la unidad (0,13 dólares).

Según los estudios realizados por Maggi Colombia, el precio máximo que los consumidores están dispuestos a pagar es COP \$260. Pero, dado que la fracción mínima de moneda en Colombia es de COP \$50, el precio sugerido al público es COP \$250. Este precio es el mismo precio de la competencia y aplica tanto para cubos como para la presentación en sobre.

En línea con lo anterior y teniendo en cuenta que nuestra estrategia es penetración e incremento de participación de mercado, nuestra estrategia de precio es ubicarnos parity vs. el principal competidor del segmento que es Caldo Knorr Desmenuzado, es decir mantener un precio de COP\$250 pesos por unidad.

Gráfica 3. Estudio de precios Caldos Maggi.



Fuente: Estudio de precios Caldos 2012

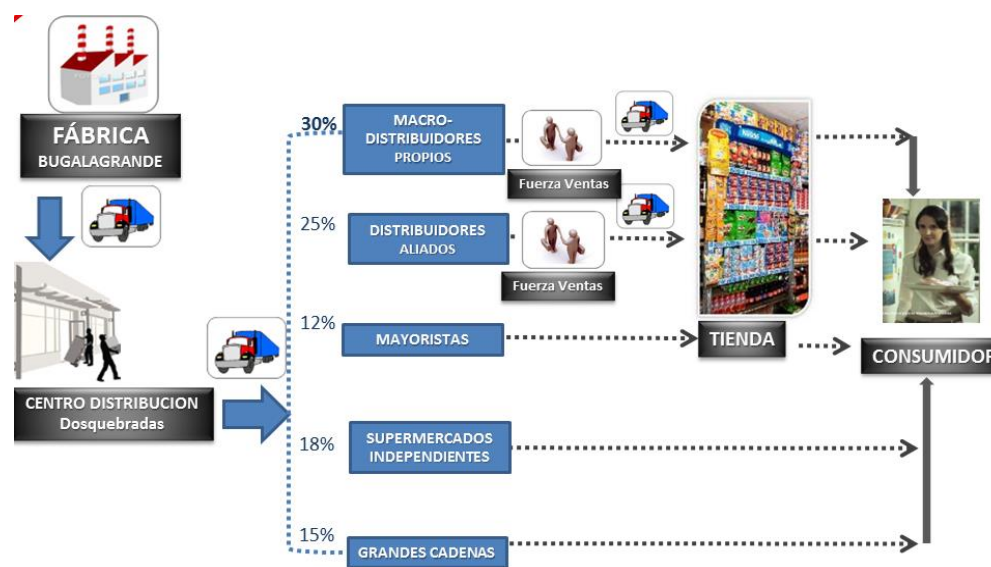
7. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución es intensiva con cobertura nacional. El principal canal de distribución del Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado será el canal tradicional, el cual representa el 67% de la venta y en el cual Maggi está presente en más de 232.000 puntos de venta a nivel nacional. El restante 33% corresponderá a supermercados de cadena y supermercados independientes, donde Maggi está presente en el 97% y 95% respectivamente, es decir más de 5.700 puntos de venta a nivel nacional. La atención de este canal se realizará de forma directa. Los caldos serán producidos en la planta de Bugalagrande y de allí transportados al centro de distribución de Dosquebradas.

La distribución contempla el envío del producto a los siguientes intermediarios:

- **Macro distribuidores propios:** estos representan el 30% y son los encargados de entregar el producto en tiendas con fuerza de ventas.
- **Distribuidores aliados:** representan el 25% del volumen de venta del canal y a través de fuerza de ventas llegan a las tiendas y estos a su vez al consumidor final.
- **Mayoristas:** representan el 12% de las ventas y llegan directamente a las tiendas y estos al consumidor final.
- **Supermercados independientes:** representan el 18% de las ventas y son realizadas directamente al consumidor final.
- **Grandes cadenas:** representan el 15% de las ventas y al igual que los supermercados independientes llegan directamente al consumidor final.

Figura 12. Modelo de distribución Caldo Maggi con 50% menos Sal Desmenuzado



Fuente: elaboración propia

A través de esta red de distribución, el margen de canal más representativo es asignado a supermercados de cadena y supermercados independientes. Por su parte, el margen del tendero será en promedio el 42,6% (ver tabla 7).

Tabla 7. Márgenes para canales de distribución

	Distribuidores Propios	Distribuidores aliados	Mayorista	Super. de cadena	Super. independiente
PVP canal (sin IVA)	\$150	\$150	\$150	\$2.040	\$2.040
% Dto. canal	7%	5%	2%		
PVP canal (sin IVA)	\$139,5	\$142,5	\$147		
% Margen de canal	8%	6%	3%	20%	24%
PVP canal sin IVA	\$150,7	\$151,1	\$151,4	\$2.448	\$2.529,6
IVA 16%	\$24,1	\$24,2	\$24,2	\$391,7	\$404,7
PVP al tendero (con IVA)	\$174,8	\$175,2	\$175,6		
PVP consumidor final	\$250	\$250	\$250	\$2.839,7	2.934,3
Margen tendero	43%	43%	42%		

Fuente: Elaboración propia

8. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación tiene como objetivo que los consumidores conozcan el producto y además generar intención de prueba de la nueva variedad de Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado. Para lograr este objetivo, se ha diseñado un plan 360 que contempla diferentes puntos de contacto a través del cual se realizarán esfuerzos importantes en pruebas del producto y visibilidad en punto de venta.

8.1 Publicidad ATL

Los canales seleccionados para la implementación de la campaña son: televisión, radio, revistas y redes sociales.

- **Televisión**

Contaremos con un comercial de 20 segundos en horario cual será pautaado en horario prime y early, franjas de alta afinidad con el segmento objetivo.

Figura 13. Publicidad en televisión



Fuente: Elaboración propia

Fin de semana, La Red noticieros y domingo los programas periodísticos.

Tabla 8. Parrilla de televisión

	
Mañana	
06:30	06:30

Programa día a día	Muy buenos días
Tarde	
1:00 Noticiero	1:00 Noticiero
Noche	
08:00-10:00 Un sueño llamado salsa	08:00-10:00 La Voz Kids Niche

Fuente: Elaboración propia

- **Radio**

También contaremos con cuñas radiales las cuales serán transmitidas en los horarios previos a la preparación del almuerzo: 10:00 am a 12:30 pm y en horas de la tarde: 4:00 pm a 6:00 pm cuando la consumidora está pensando en la preparación de la comida.

Se utilizarán 2 cuñas de 20 segundos con el siguiente contenido una dirigida a las consumidoras que son madres de familia y que se preocupan por usar productos más saludables para cuidar a su familia:

Para ti que te gusta cuidarlos Maggi te trae el nuevo Maggi Gallina 50% menos Sal, desmenuzado, disfruta del delicioso sabor de tus comidas ahora con menos sal. Encuéntralo en tu tienda favorita por solo \$250 pesos.

Para el target de mujeres saludables que les gusta cuidarse y tener un estilo de vida más saludable:

Corres 30 minutos diarios, tomas 8 vasos de agua, duermes 8 horas y Maggi te trae el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado, sigue disfrutando del delicioso sabor de tus comidas ahora con menos sal. Cómpralo en tu tienda favorita por solo \$250 pesos.

Las emisoras que se utilizaran para la divulgación de este nuevo producto a nivel regional son:

Tabla 9. Parrilla en radio regional

Región	Emisora	Frecuencia	Horario
Región Costa	Tropicana	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	La Cariñosa	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	Radio Uno	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
Región Central	Candela	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	Radio uno	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	Caracol radio	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	RCN radio	12	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
Región Sur	Candela	6	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm
	Caracol radio	6	10:00 am-12:00 am 5:00pm- 7:00pm

Fuente: Elaboración propia

- **Revistas**

Las revistas se utilizarán para realizar entrega de pruebas del producto y con avisos de una página. Las revistas seleccionadas para estas actividades son: Cromos, Aló y 15 minutos.

Figura 14. Pauta en revistas



Fuente: Elaboración propia

- **Redes Sociales**

En redes sociales mantendremos nuestra presencia en Facebook, ofreciendo información relevante para las consumidoras, resaltando el beneficio del 50% menos sal y recetas.

Figura 15. Promoción cenas con Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado



Fuente: Elaboración propia

Para el lanzamiento, se realizará una campaña de divulgación a través del fanpage de Maggi, en el que las participantes que soliciten pruebas del caldo, participan en el sorteo de una cena para amigas o con su familia, de máximo 10 personas, con el chef de Maggi donde se utilizará el nuevo Caldo de Gallina Maggi con 50% menos sal desmenuzado. Se rifarán cuatro cenas quincenales a nivel nacional durante 8 semanas. Al final, habrá un gran premio aspiracional en donde todos los participantes concursarán por una cena o almuerzo para 50 personas en su ciudad.

Además ingresaremos a Pinterest, para publicar nuestras recetas con caldo de gallina 50% menos sal desmenuzado y apoyaremos los esfuerzos de divulgación a través de nuestro canal en YouTube, donde las potenciales consumidoras tendrán un programa de recetas semanal. Estos video-recetas se realizarán por 3 oleadas de 8 semanas.

Figura 16. Video-recetas de Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado



¡La receta de la semana de caldo Maggi que te cuida y deleita con 50% menos sal!

Fuente: Elaboración propia

8.2 Medios BTL

Los medios BTL que se utilizarán son los siguientes: eventos, tomas de barrio, tomas de punto de venta, demostración de producto en punto de venta.

- **Eventos**

Dado que es común que los médicos no recomienden el consumo de caldos en cubo y en sobre para pacientes con afecciones cardiovasculares e hipertensión, se buscará el aval (endorsement) de la Asociación Médica Colombiana para recomendar su consumo. Además, se buscará participar en el Congreso anual de la Asociación Médica Colombiana, para entregar muestras del producto y explicar los cambios en la composición del caldo. Lo que se pretende es informar a estos líderes de opinión acerca del nuevo caldo 50% menos sal y de los beneficios de su consumo.

- **Tomas de Barrio**

Para generar conocimiento del nuevo Maggi Gallina 50% menos Sal, desmenuzado, se realizará tomas de barrios a través de caravanas en las 6 principales ciudades del país. Con esta actividad se busca generar prueba de producto, por medio de degustaciones en barrios de niveles socio-económicos medio y medio alto. A través de la degustación de producto, los consumidores potenciales podrá además observar la preparación de diferentes platos como arroces, pastas, granos y carnes con el nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado. En estas demostraciones se resaltaré que este nuevo caldo mantiene el delicioso sabor de las comidas con 50% menos sal. Con esta actividad se impactarán 15.600 tiendas en las ciudades más importantes para la comercialización del nuevo caldo.

A través de las tomas de barrios se contactarán a través de degustación y entrega de recetarios, a 156.000 consumidores en las seis principales ciudades del país. El plan de las tomas de barrio se presenta en la tabla a continuación.

Tabla 10. Plan de tomas de Barrios

Ciudad	Días de trabajo	Número de tropas	Objetivo tiendas (tropa x día)	Objetivo total tiendas	Contactos Consumidores día	Total Consumidores Actividad
Bogotá	24	3	50	3.600	500	36.000
Medellín	24	3	50	3.600	500	36.000
Cali	24	2	50	2.400	500	24.000
Barranquilla	24	3	50	3.600	500	36.000
Ibagué	24	1	50	1.200	500	12.000
Pereira	24	1	50	1.200	500	12.000
Total		12		15.600		156.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Tomas de barrio con tropas



Fuente: Elaboración propia

- **Tomas de puntos de venta canal Supermercados y Cadenas**

A través de las tropas, conformadas por un animador y personal comercial de apoyo, también se realizarán tomas de punto de venta los días sábados y domingos, días que presentan el mayor tráfico en el canal de Supermercados y Cadenas. El plan de tomas de puntos de venta, permitirá impactar 312 puntos de venta y se llegará a 11.000 consumidores con degustación de producto y recetas. El plan de tomas de puntos de venta del canal Supermercados y Cadenas se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 11. Plan de tomas de puntos de venta

Ciudad	Días de trabajo	Número de tropas	N° Ptos de Vta día	Total Ptos de Vta Actividad	Contactos Consumidores día	Total Consumidores Actividad
Bogotá	12	3	2	72	200	7.200
Medellín	12	3	2	72	200	7.200
Cali	12	2	2	48	200	4.800
Barranquilla	12	3	2	72	200	7.200
Ibagué	12	1	2	24	200	2.400
Pereira	12	1	2	24	200	2.400
Total		13		312		11.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Tomas de puntos de venta



Fuente: Elaboración propia

Estos esfuerzos de divulgación se complementaran con promociones de extra contenido para cada canal y la elaboración de recetarios impresos.

8.3 Relaciones públicas

Teniendo en cuenta, la relevancia de las recomendaciones médicas y el prestigio que tiene la Asociación Médica Colombiana y que a través del equipo técnico y científico de Nestlé se gestionará el aval de dicha asociación para la recomendación del producto. Este aval será utilizado en la comunicación con el grupo objetivo y los líderes de opinión a través de actividades de relaciones públicas y free press.

9. Incentivos de ventas

Durante todo el año tendremos diferentes premios para nuestros principales canales de distribución, es decir para vendedores distribuidores mayoristas con 37% de participación del total de canal y vendedores distribuidores propios con 30% de participación. Estas actividades estarán enfocadas en tres etapas:

Etapas 1 (enero a mayo):

- **Vendedores Distribuidores Mayoristas:** tendremos un incentivo para la venta del nuevo caldo Maggi Gallina 50% menos Sal Desmenuzado de COP \$150.000 para cada uno de los vendedores teniendo en cuenta que es el primer trimestre de venta posterior al lanzamiento. Adicionalmente tendremos un premio aspiracional para los mejores cinco vendedores del trimestre con un viaje todo incluido a Panamá por cinco días y cuatro noches al espectacular Hotel Decamerón incluyendo el tour al Canal de Panamá y un tour de compras en los principales centros comerciales de la ciudad.
- **Vendedores Distribuidores Propios:** en el caso de estos vendedores el incentivo estará dividido en dos objetivos:
 - **Objetivo 1:** este se lograra por la número de impactos, es decir que lleguen por lo menos al 50% de su base de clientes

(aproximadamente 500 clientes por vendedor), estos vendedores ganaran COP\$100.000.

- Objetivo 2: podrán ganar COP \$80.000 por el cumplimiento de la cuota en pesos del nuevo producto Maggi Gallina 50% menos Sal Desmenuzado.
- Como premio aspiracional los mejores 15 vendedores podrán ganar un viaje a Panamá todo incluido por cuatro noches y cinco días en el Hotel Decamerón todo incluido cubriendo el cumplimiento de número de impacto al menos del 50%.

Etapas 2 (junio y julio):

Durante este periodo solo habrá bonificación por cumplimiento y número de impactos en el caso de distribuidores propios. No obstante estos incentivos serán de COP\$150.000 para el canal de distribuidores mayoristas y de COP \$180.000 para vendedores distribuidores propios.

Etapas 3 (septiembre a noviembre):

Para garantizar las ventas de estos tres meses celebraremos el aguinaldo navideño entregando a la fuerza de ventas de distribuidores, mayoristas y distribuidores propios, tarjetas de regalo navideñas para apoyar a nuestros vendedores en la compra de regalos navideños en esta época del año. Estas tarjetas se entregaran de la siguiente manera:

- Los vendedores de distribuidores y mayoristas que cumplan el presupuesto de ventas en valor para los meses de septiembre a noviembre ganarán una espectacular tarjeta regalo por COP \$200.000.
- Los vendedores de distribuidores propios podrán ganar tarjetas de regalo Navideñas hasta por COP \$250.000 así:
 - Si cumplen el presupuesto de los meses de septiembre a noviembre COP \$200.000 del nuevo Maggi Gallina 50% menos Sal Desmenuzado.

- Adicionalmente si cumplen el número de impactos de por lo menos el 50% de su base de clientes de los meses de septiembre a noviembre: (Aprox. 500 tiendas por vendedor) ganaran COP \$50.000.

Etapa 4 (abril y agosto):

- Para esto meses tendremos al aire la promoción extra contenido del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado para canal distribuidores y Mayoristas y distribuidores propios: una ristra por 24 Sobres y gratis ocho cubos.
- Para el canal de supermercados independientes y cadenas tendremos una promoción activa extra contenido donde pagas 12 sobres y llevas 14 sobres.

Tabla 12. Plan de incentivos de ventas (COP Millones)

Concurso de ventas	Part Canal	Vendedores	Incentivos	Enero a marzo	Premio aspiracional	Junio a julio	Septiembre a noviembre	Total
Vendedores distri. mayoristas	37%	110	\$150.000	\$8.250.000	\$8.000.000	\$8.250.000	\$11.000.000	\$35.670.000
Vendedores distri. propios	30%	450	\$180.000	\$40.500.000	\$24.000.000	\$40.500.000	\$56.250.000	\$161.430.000
Total				\$48.750.000	\$32.000.000	\$48.750.000	\$67.250.000	196.750.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Plan 360 grados lanzamiento Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado



Fuente: elaboración propia

10. Presupuesto de mercadeo

Para el lanzamiento del producto Caldo de Gallina Maggi con 50% menos sal, estimamos una inversión total para el primer año de COP \$2.496 millones. Este monto hace parte del total del presupuesto de marketing de la marca Caldo Maggi, dado que este nuevo producto es parte del portafolio de la marca y generará ventas por COP \$8.199 millones, lo cual a su vez se verá representado en un incremento de participación de mercado de 2,7% para el total de la marca Maggi en la categoría de caldos.

Tabla 13. Plan de Mercadeo

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
Publicidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Comercial tv																																																				
Cuñas regionales																																																				
Revistas																																																				
Marketing digital																																																				
BTL																																																				
Tomas de barrio																																																				
Sampling																																																				
Demostración de producto en punto de venta																																																				
Eventos																																																				
Promociones																																																				
Extra contenido canal supermercados																																																				
Extra contenido canal tiendas, mayoristas y distribuidores																																																				
Comunicación																																																				
Relaciones Públicas aval																																																				
Recetarios																																																				
Lanzamiento fuerza interna																																																				
Visibilidad y POP																																																				
Incentivos comerciales																																																				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Presupuesto de Mercadeo (COP Millones)

Actividades	Descripción Actividad	Costo	Unidades	Total
Publicidad				
Comercial tv	Anuncios horario early y prime	\$ 127.000.000	6	\$ 762.000.000
Cuñas regionales	Radio regional con cuñas de 20"	\$ 58.000.000	3	\$ 174.000.000
Revistas		\$ 5.000.000	4	\$ 20.000.000
Marketing digital	Facebook, YouTube, Pinterest	\$ 32.000.000	4	\$ 128.000.000
BTL				
Tomas de barrio	Caravanas en barrios	\$ 51.000.000	2	\$ 102.000.000
Sampling		\$ 190	1 millón	\$ 190.000.000
Demostración de producto en punto de venta		\$ 21.000.000	4	\$ 84.000.000
Eventos	profesionales salud	\$ 11.249.280		\$ 11.249.280
Promociones				
Extra contenido canal supermercados	2 sobres por cada 12	\$ 31.611.690	3	\$ 94.835.069
Extra contenido canal tiendas, mayoristas y distribuidores		\$ 100.057.870	3	\$ 300.173.611
Comunicación				
Relaciones Públicas aval		\$ 23.008.746	1	\$ 23.008.746
Recetarios		\$ 16.000.000	7	\$ 112.000.000
Lanzamiento fuerza interna	Evento por zona	\$ 20.000.000	8	\$ 160.000.000
Visibilidad y POP	Displays y ristras	\$ 12.000	5700	\$ 136.800.000
Incentivos comerciales		\$ 177.456	560	\$ 198.750.000
TOTAL				\$ 2.496.817.427

Fuente: Elaboración propia

11. Presupuesto general

De acuerdo al análisis de pérdidas y ganancias del nuevo Maggi Gallina 50% menos Sal desmenuzado, se observa que durante el primer año de lanzamiento este producto genera unas ventas netas de COP\$7.461,25 y una contribución marginal del 61,8%. Teniendo en cuenta que es un producto en lanzamiento y se requiere generar conocimiento y prueba la inversión en marketing requerida es de COP\$2.496,81 lo cual representa una inversión del 33,5% sobre la venta neta.

La contribución de producto para el primer año es de 21,5% sobre la venta neta y la utilidad operacional de 11,2%. En cuanto a la utilidad antes de impuestos es de 7,9% y la utilidad neta de 5,2%.

De acuerdo con análisis se observa que el lanzamiento de Maggi Gallina Desmenuzado con especias es un producto que genera resultados financieros positivos para la marca Maggi, aun cuando requiere de una inversión en marketing importante. Solamente durante el mes de diciembre por tratarse de un mes bajo en ventas se observan resultados negativos para el producto específicamente en la utilidad operacional (-1,1%), utilidad antes de impuestos (-5,5%) y utilidad neta (-3,6%), sin embargo a total año todas las variables financieras son positivas.

Tabla 15. Presupuesto general (COP Millones)

de 11,2"	Maggi
Producto	Gallina 50% Menos Sal Desmenuzado
Período	2015
Mercado	Colombia
Currency	COP

	Análisis* Kg	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%/Vta Neta	Full Year
Ventas Kilos		33.000	48.000	38.000	45.000	35.000	35.000	34.000	45.000	34.000	33.000	43.000	28.000		451.000
Ventas brutas	18.180	599.940.000	872.640.000	690.840.000	818.100.000	636.300.000	636.300.000	618.120.000	818.100.000	618.120.000	599.940.000	781.740.000	509.040.000	109,9%	8.199.180.000
Gastos de Comercio	1.636	53.994.600	78.537.600	62.175.600	73.629.000	57.267.000	57.267.000	55.630.800	73.629.000	55.630.800	53.994.600	70.356.600	45.813.600	9,9%	737.926.200
Venta Neta	16.544	545.945.400	794.102.400	628.664.400	744.471.000	579.033.000	579.033.000	562.489.200	744.471.000	562.489.200	545.945.400	711.383.400	463.226.400	100,0%	7.461.253.800
Costo Variable de Ventas	5.183	161.370.000	234.720.000	185.820.000	286.065.000	171.150.000	171.150.000	166.260.000	286.065.000	166.260.000	161.370.000	210.270.000	136.920.000	31,3%	2.337.420.000
Costo Variable de Distribución	400	13.200.000	19.200.000	15.200.000	18.000.000	14.000.000	14.000.000	13.600.000	18.000.000	13.600.000	13.200.000	17.200.000	11.200.000	2,4%	180.400.000
Regalías	744	24.567.543	35.734.608	28.289.898	33.501.195	26.056.485	26.056.485	25.312.014	33.501.195	25.312.014	24.567.543	32.012.253	20.845.188	4,5%	335.756.421
Contribución Marginal	10.217	346.807.857	504.447.792	399.354.502	406.904.805	367.826.515	367.826.515	357.317.186	406.904.805	357.317.186	346.807.857	451.901.147	294.261.212	61,8%	4.607.677.379
Inversión en Marketing	5.536	218.217.783	218.217.783	218.217.783	210.605.535	210.605.535	210.605.535	210.605.535	210.605.535	210.605.535	192.843.622	192.843.622	192.843.622	33,5%	2.496.817.427
Costo Fijo de Producto	798	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	4,8%	360.000.000
Depreciación	180	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	6.765.000	1,1%	81.180.000
Otros costos de Producto	144	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	5.412.000	0,9%	64.944.000
Contribución de Producto	3.558	86.413.074	244.053.009	138.959.719	154.122.270	115.043.980	115.043.980	104.534.651	154.122.270	104.534.651	111.787.235	216.880.525	59.240.590	21,5%	1.604.735.952
MOGE (Adm, vtas y markt)	1.440	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	54.120.000	8,7%	649.440.000
Gastos distribución fija	270	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	10.147.500	1,6%	121.770.000
Utilidad Operacional	1.848	22.145.574	179.785.509	74.692.219	89.854.770	50.776.480	50.776.480	40.267.151	89.854.770	40.267.151	47.519.735	152.613.025	(5.026.910)	11,2%	833.525.952
Otros ingresos-egresos no operacionales	450	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	16.912.500	2,7%	202.950.000
Gastos Financieros	90	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	3.382.500	0,5%	40.590.000
Utilidad antes de Impuestos	1.308	1.850.574	159.490.509	54.397.219	69.559.770	30.481.480	30.481.480	19.972.151	69.559.770	19.972.151	27.224.735	132.318.025	(25.321.910)	7,9%	589.985.952
Impuesto de renta	445	629.195	54.226.773	18.495.054	23.650.322	10.363.703	10.363.703	6.790.531	23.650.322	6.790.531	9.256.410	44.988.128	(8.609.450)	2,7%	200.595.224
Utilidad Neta	863	1.221.379	105.263.736	35.902.164	45.909.448	20.117.777	20.117.777	13.181.620	45.909.448	13.181.620	17.968.325	87.329.896	(16.712.461)	5,2%	389.390.728
CM %		63,5%	63,5%	63,5%	54,7%	63,5%	63,5%	63,5%	54,7%	63,5%	63,5%	63,5%	63,5%		
Costo Fijo/Kg		909,09	625,00	789,47	666,67	857,14	857,14	882,35	666,67	882,35	909,09	697,67	1.071,43		
Inv. Markt %		40,0%	27,5%	34,7%	28,3%	36,4%	36,4%	37,4%	28,3%	37,4%	35,3%	27,1%	41,6%		
Utilidad Operacional %		4,1%	22,6%	11,9%	12,1%	8,8%	8,8%	7,2%	12,1%	7,2%	8,7%	21,5%	-1,1%		
Utilidad Antes de Imp. %		0,3%	20,1%	8,7%	9,3%	5,3%	5,3%	3,6%	9,3%	3,6%	5,0%	18,6%	-5,5%		
Utilidad Neta %		0,2%	13,3%	5,7%	6,2%	3,5%	3,5%	2,3%	6,2%	2,3%	3,3%	12,3%	-3,6%		

Fuente: Elaboración propia

11.1 Ventas y participación de mercado total marca Maggi

Tabla 16. Ventas y participación de mercado Maggi (COP Millones)

		Vtas 2014	Participación de Mercado % 2014	Vtas 2015	Participación de Mercado % 2015	Variación 2015 vs 2014	Canibalización
Vtas Totales Mercado Caldos	(millones COP)	\$ 193,827.2		\$ 198,672.8			
Vtas Totales Segmento							
Desmenuzado	(millones COP)	\$ 29,074.1		\$ 37,747.8			
Maggi Cubo Gallina	(millones COP)	\$ 62,800.0	32.4%	\$ 61,322.4	30.9%	-1.5%	\$ 410.0
Maggi Doble Gusto Costilla	(millones COP)	\$ 9,109.9	4.7%	\$ 9,383.2	4.7%	0.0%	
Total Maggi Cubo	(millones COP)	\$ 71,909.9	37.1%	\$ 70,705.6	35.6%	-1.5%	
Maggi Gallina con especias Desmenuzado	(millones COP)	\$ 3,876.5	2.0%	\$ 4,055.6	2.0%		\$ 983.9
Maggi Gallina Desmenuzado 50% Menos Sal	(millones COP)			\$ 8,199.2	4.1%	4.1%	
Total Maggi Desmenuzado	(millones COP)	\$ 3,876.5	2.0%	\$ 12,254.8	6.2%	4.2%	
Total Maggi Caldo	(millones COP)	\$ 75,786.4	39.1%	\$ 82,960.4	41.8%	2.7%	
Total Canibalización	(millones COP)						\$ 1,393.9
Total venta incremental marca Maggi	(millones COP)			\$ 7,174.0			

Fuente: Elaboración propia

Realizando el análisis del aporte del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado, al total de la marca Maggi Caldos, tenemos una venta anual del nuevo producto de COP \$8.199,2 millones lo cual equivale a una participación de mercado de 4,1% vs. el mercado de caldos.

Es importante tener en cuenta que se ha considerado una canibalización del nuevo producto sobre dos de los productos actuales del portafolio. Sobre Caldo de Gallina Maggi en cubo se estima una canibalización de 5% lo cual equivale a una venta menor de esta referencia de COP \$410 millones durante el primer año de lanzamiento. En cuanto a Caldo de Gallina Maggi con Especies Desmenuzado, se considera una canibalización del 12% equivalente a COP \$983 de menor venta durante el primer año. En el segundo caso se considera un mayor porcentaje de canibalización dado que ambos productos participan en el mismo segmento de mercado (desmenuzado). La canibalización estimada es de COP \$1.393,9 para el total de la marca.

Con el lanzamiento del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado, se observa un incremento significativo de las ventas de la marca Maggi

caldos en el segmento desmenuzado, pasando de COP \$3.876,5 en el 2014 a COP \$12.254,8 en el 2015, lo cual representa un incremento de participación de mercado de la marca dentro de este segmento, pasando de 13,3% en el 2014 a 21,7% en el 2015 con el lanzamiento del nuevo producto.




Cuando se analiza los resultados a total marca Maggi caldos, se observa que las ventas de nuevo Caldo Maggi Gallina 50% menos Sal Desmenuzado, contribuye de manera importante al crecimiento de la marca en 2015, lo cual se evidencia en una venta incremental en el 2015 vs. 2014 de COP \$7.174 millones de pesos. En cuanto a participación de mercado, se observa un incremento de 2,7% para total Maggi Caldos, pasando de 39,1% en el 2014 a 41,8% en el 2015.

De acuerdo al análisis presentado se evidencia que el lanzamiento del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal Desmenuzado, contribuye de manera efectiva al crecimiento de la marca Maggi Caldos en Colombia y a su consolidación como la marca líder de la categoría de caldos.

12. Cuadro de mando

Teniendo en cuenta que se deben evaluar contantemente algunas variable para validar la efectividad del lanzamiento de este nuevo producto en el mercado y el impacto sobre el negocio, identificamos 5 variables críticas que pueden evidenciar directamente los resultados del producto en el mercado y la reacción de este. De esta manera el cuadro de mando incorpore variables de venta en volumen y valor, adicional al market share que nos dirá la participación de mercado que el producto va ganando a medida que se va comercializando, la inversión en marketing que se va haciendo mes a mes y el retorno de este producto con la variable utilidad neta.

Tabla 17. Cuadro de mando (COP Millones)

Indicador	F	Target	
Market Shared	Bimensual	4,1	
Ventas Vol	Mensual	\$ 451.000	
Ventas Pesos	Mensual	\$ 8.199.180.000	 < 90%
Inversión en Marketing	Mensual	\$ 2.496.817.427	 90% - 99%
Utilidad Neta	Mensual	\$ 389.390.728	 100%

Indicador	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real
Market Shared	4,1				4,1				4,1			
Ventas Vol	33.000		48.000		38.000		45.000		35.000		35.000	
Ventas Pesos	\$ 599.940.000		\$ 872.640.000		\$ 690.840.000		\$ 818.100.000		\$ 636.300.000		\$ 636.300.000	
Inversión en Marketing	\$ 218.217.783		\$ 218.217.783		\$ 218.217.783		\$ 210.605.535		\$ 210.605.535		\$ 210.605.535	
Utilidad Neta	\$ 1.221.379		\$ 105.263.736		\$ 35.902.164		\$ 45.909.448		\$ 20.117.777		\$ 20.117.777	

Indicador	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real
Market Shared	4,1				4,1				4,1			
Ventas Vol	34.000		45.000		34.000		33.000		43.000		28.000	
Ventas Pesos	\$ 618.120.000		\$ 818.100.000		\$ 618.120.000		\$ 599.940.000		\$ 781.740.000		\$ 509.040.000	
Inversión en Marketing	\$ 210.605.535		\$ 210.605.535		\$ 210.605.535		\$ 192.843.622		\$ 192.843.622		\$ 192.843.622	
Utilidad Neta	\$ 13.181.620		\$ 45.909.448		\$ 13.181.620		\$ 17.968.325		\$ 87.329.896		-\$ 16.712.461	

Fuente: Elaboración propia

13. Plan de Contingencia

Teniendo en cuenta que es posible que se presenten algunas eventualidades que no permitan que el plan inicial se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido, hemos definido un plan de contingencia.

- Se congelará el 20% del presupuesto total de marketing con el objetivo de tener recursos que permitan activar algunas iniciativas encaminadas a llegar a los objetivos definidos previamente.
- Si se tienen problemas vía venta:
 - Se hará una nueva promoción extra contenido que permita mejorar la venta del producto en tiendas y supermercados.
 - Se tendrá un presupuesto para radio y revistas con el objetivo que comunicar los beneficios del nuevo producto.
- Si se tienen inconvenientes vía penetración:
 - Se harán actividades en punto de venta,
 - Se diseñaran nuevos incentivos para la fuerza comercial,
 - Se tendrá presupuesto dirigido al canal de distribución para fortalecer el apoyo del canal en la comercialización de este nuevo producto.

Tabla 18. Plan de contingencia (COP Millones)

Objetivo 1	%	Valor
Presupuesto reservado	20%	\$ 499,363,485
Promoción extracontenido	50%	\$ 249,681,743
Radio	25%	\$ 124,840,871
Revistas	25%	\$ 124,840,871

Objetivo 2	%	Valor
Presupuesto reservado	20%	\$ 499,363,485
Actividades en punto de venta	40%	\$ 199,745,394
Incentivos	25%	\$ 124,840,871
Apoyo al canal	35%	\$ 174,777,220

Fuente: Elaboración propia

14. Conclusiones

- Existe una oportunidad de mercado para la marca caldos Maggi en el target de consumidoras saludables, el cual representa el 22% del total de mujeres a nivel nacional. Este grupo de mujeres valoran que un ayudante culinario mantenga el sabor de las comidas y les permita cuidar su salud.
- Teniendo en cuenta que en el portafolio de caldos Maggi no cuenta con un producto que tenga un valor agregado para las consumidoras saludables, el Caldo de Gallina 50% menos Sal Desmenuzado es un producto que busca satisfacer este tipo de consumidoras.
- Con el lanzamiento del Caldo de Gallina 50% menos Sal, Maggi podría llegar a un mercado objetivo de 587.838 mujeres y así obtener un volumen en ventas de COP \$8.199 millones equivalente a 56,4 millones de sobres.
- El plan de mercadeo establecido para el nuevo Caldo de Gallina 50% menos Sal Desmenuzado, contempla una estrategia de 360 grados que enfatiza en la presencia en televisión, radio y las muestras de producto a través de tomas de barrio y puntos de venta.
- Con el lanzamiento del nuevo Caldo de Gallina Maggi 50% menos Sal, Desmenuzado, la marca logrará incrementar la participación de mercado en 2.7% alcanzando una participación de 4.1%.
- El nuevo Caldo de Gallina 50% menos Sal, permitirá acelerar el crecimiento de caldo Maggi dentro del segmento desmenuzado y lograr una participación para el primer año de lanzamiento de 22% vs el segmento de caldo desmenuzado.
- Teniendo en cuenta que es posible que se presenten algunas eventualidades que no permitan que el plan inicial se lleve a cabo de

acuerdo a lo establecido, se congelará el 20% del presupuesto total de marketing con el objetivo de tener recursos que permitan activar algunas iniciativas encaminadas a llegar a los objetivos definidos previamente.

- En caso que se presenten tienen problemas vía venta, se hará una nueva promoción extra contenido que permita mejor la venta del producto en tiendas y supermercados y un presupuesto para radio y revistas con el objetivo que comunicar los beneficios del nuevo producto.
- Con el plan de mercadeo establecido, y los niveles de venta esperados el producto es rentable desde el primer mes de lanzamiento y al final del año permite obtener un EBITDA de COP \$784,4 millones.
- Teniendo en cuenta que se espera una alta aceptación de este producto en el mercado se puede evaluar introducir el atributo de 50% menos sal a otros sabores como el caldo de costilla.

15. Referencias

Semana 2011, La Guerra de los Caldos. Recuperado el 20 de junio de 2014 de:
<http://www.semana.com/economia/articulo/la-guerra-caldos/66930-3>

BBVA Research, Flash Colombia. 19 de junio de 2014 de:
<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2014/06/Flash-PIB1.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Informe de industria, Marzo 2014 de:
<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=70646>

Banco Mundial, Datos PIB per cápita, 2014 de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional. .Recuperado el 22 de junio de 2014 de
<https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

DANE, 2010. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Recuperado el 25 de junio de 2014 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

Estudio Segmentación Caldos (2012). Informe Quanta Octubre 2012.

Ibope, 2014, Análisis de Competencia Caldos 2011 - 2014, Julio 2014.

INVIMA, 2013. Comunicado INVIMA 11-13. 3 de septiembre de 2013. Recuperado el 19 de junio de 2014 de file:///C:/Users/cbaquero.MULTIBANKCO/Downloads/comunicado%20de%20alimentos%2004%20de%20septiembre_20131015_043146.pdf

Martínez D. & Milla A. 2012. *La Elaboración del Plan Estratégico a través del cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos, SA. Albasanz 2 28037 Madrid.

Portafolio, 2011. Nestlé le da otro sabor a la “guerra del caldo”. julio 19 de 2011. Recuperado el 19 de junio de 2014 de <http://www.portafolio.co/negocios/nestle-le-da-otro-sabor-la-%25E2%2580%2598guerra-del-caldo%25E2%2580%2599>

Portafolio, 2014. El Marco Fiscal confirma la necesidad de una nueva reforma tributaria. Recuperado el 25 de junio de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-colombia-2014>

Nielsen, 2013. Informe Retail Categoría Caldos. Octubre-Noviembre 2013.

Nielsen, 2011. Informe Retail Categoría Sazonadores . Octubre-Noviembre 2011.

Eurosur, 2013. Mujeres en Colombia. Tomado de: <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/colombia/m-pais.html>