

Plan de Marketing Beso de Negra 2015

**Mónica Forero Gonzalez
Eduardo Montenegro Duque
Esteban Pineda Posada
Juan David Rico Medina
Angelly Sepúlveda Rico**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial
Bogotá
2014**

Plan de Marketing Beso de Negra 2015

**Mónica Forero Gonzalez
Eduardo Montenegro Duque
Esteban Pineda Posada
Juan David Rico Medina
Angelly Sepúlveda Rico**

**Director:
Luis Sanchez Villa**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial
Bogotá
2014**

Contenido

Justificación	9
1. Contexto Económico y Social	9
1.1 PIB	9
1.2 IPC	11
1.3 Tasas de interés	12
1.4 Empleo	13
1.5 Población	13
1.6 Ventas del sector manufacturero	14
1.7 Sector Económico Chocolates en Colombia	15
2. Descripción de la empresa	22
2.1 Historia de la Empresa	22
2.2 Actividad principal de la empresa	23
2.3 Oferta de valor de la empresa	23
2.4 Chocolates Nestlé en Colombia	24
2.5 Visión	25
2.6 Clientes Chocolates Nestlé en Colombia	25
2.7 Portafolio Chocolates de Nestlé Colombia	26
2.8 Canales de Distribución Chocolates Nestlé	27
2.9 Alianzas B2B	28
2.10 Proveedores	29
2.11 Distribuidores	30
3. Beso de Negra	31
3.1 Competidores Directos Beso de Negra	32

3.2	DAFO.....	34
3.3	Análisis DAFO/CAME.....	36
4.	Objetivos 2015.....	37
4.1	Meta	37
4.2	Objetivos	38
5.	Plan Mercadeo 2015.....	38
5.1	Tamaño de la oportunidad.....	38
5.2	Posicionamiento de Beso de Negra esperado	42
5.3	Estrategia de Producto	43
5.4	Ciclo de vida del producto	44
5.5	Estrategia de precio.....	45
5.6	Estrategia de distribución	46
	Fuente: Elaboración propia.....	48
6.	Estrategia de Comunicación	48
6.1	Target.....	48
6.2	Racional	49
6.3	Concepto Creativo	50
6.4	Concurso.....	51
6.5	Plan de Medios	51
6.6	Medios Digitales.....	51
6.7	Redes Sociales	53
6.8	Radio.....	54
6.9	Actividades de BTL.....	55
6.10	Actividad Relaciones Públicas	55
6.11	Visibilidad en Punto de Venta.....	55
6.12	Presupuesto Campaña	56

7. Incentivos y Ventas	56
8. Presupuesto de General	57
9. Estados Financieros.....	57
10. Ventas y participación de mercado	58
11. Cuadro de mando	60
12. Plan de Contingencia.....	62
12.1 Ventas	62
12.2 Contribución Marginal	62
12.3 Market Share	62
12.4 Distribución Numérica.....	63
12.5 Top of Mind	63
13. Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIB Colombia	10
Figura 2: Variación Anual PIB Colombia	10
Figura 3: PIB Otras Industrias Manufactureras	10
Figura 4: Variación Anual PIB Otras Industrias Manufactureras	11
Figura 5: IPC de Colombia	11
Figura 6: Tasas de Interés.....	12
Figura 7: Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo Total Nacional	13
Figura 8: Población Total Colombiana	13
Figura 9: Población Total Niños entre 7 y 12 años	14
Figura 10: Ventas del Sector y Ventas de Nestlé Colombia	15
Figura 11: Ventas de Nestlé Colombia Vs Utilidad Operacional.....	15
Figura 12: Ventas del Sector de Chocolates Colombia	15
Figura 13: Total Mercado de Chocolates	17
Figura 14: Mundo de los Snacks por Estado de Necesidad	19
Figura 15: Total Colombia Chocolatinas ON11 – Retail	20
Figura 16: Imagen del producto desarrollado por la alianza Nestlé - Popsi	28
Figura 17: Imágenes de las alianzas entre las marcas de Nestlé	29
Figura 18: Proyección tamaño mercado chocolates en Colombia.....	39
Figura 19: Proyección tamaño mercado chocolates canal tradicional.....	39
Figura 20: Proyección tamaño mercado chocolates canal moderno.....	40
Figura 21: Entorno Competitivo.....	41
Figura 22: Oportunidad del Mercado.....	41
Figura 23: Mapa de Posicionamiento.....	43
Figura 24: Ciclo de vida del producto.....	44
Figura 25: Estrategia de Precios Beso de Negra.....	45

Figura 26: Estrategia de Distribución Beso de Negra - Doble	47
Figura 27: Estrategia de Distribución Beso de Negra – 5 Unidades	47
Figura 28: Estrategia de Distribución Beso de Negra – 12 Unidades	47
Figura 29: Contribución Marginal por Canal de distribución	48
Figura 30: Visual de Campaña	50
Figura 31: Resumen Medios de Plan de Comunicación	51
Figura 32: Portal enfemenino.com	52

INDICE TABLAS

Tabla 1: Consumo por Segmentación Psicográfica	18
Tabla 2: Presentaciones actuales de la marca	31
Tabla 3: Primer Tabla de Análisis de la Competencia Directa.....	32
Tabla 4: Análisis DAFO/CAME.....	36
Tabla 5: Redes Sociales Beso de Negra	53
Tabla 6: Ranking Emisoras NSE 2-4.....	54
Tabla 7: Presupuesto de Campaña Beso de Negra 2015	56
Tabla 8: Plan de incentivos de ventas (COP Millones).....	56
Tabla 9: Estado de Pérdidas y Ganancias 2015.....	58
Tabla 10: Ventas y Participación de mercado.....	58
Tabla 11: Cuadro de Mando.....	60

Justificación

El mercado colombiano tiene un comportamiento muy diferente al resto del mundo, en cuanto al consumo de chocolates; normalmente el consumo en la mayoría de países desarrollados en la categoría es de 10 kilos per cápita al año; mientras que en Colombia es sólo de 300 gramos.

Nestlé siendo una de las compañías líderes en el mundo en esta categoría, se enfrenta con un reto gigantesco, pues además de que el consumo es demasiado inferior al esperado, para los colombianos el sabor aprendido del chocolate, es el de chocolatina Jet, que es un producto muy económico, y no de la mejor calidad. Sin embargo, lo reconocen como el líder y el amor hacía esta marca es bastante grande.

Chocolates Nestlé tiene como reto buscar diferentes alternativas, para ampliar la compra de los productos en esta categoría, buscando nuevas ocasiones de consumo, preferiblemente con productos fabricados localmente, para así, absorber los costos fijos de la fábrica local.

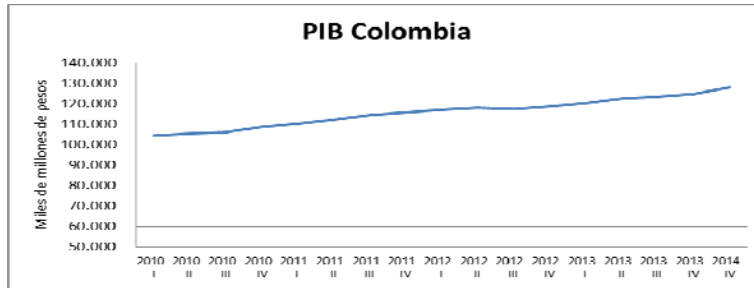
Es por eso, que Beso de Negra se considera el mejor producto del portafolio para liderar esta batalla; ya que es un producto reconocido para el colombiano, y con un alto potencial de mercado, para apoderarse de una ocasión que no ha sido capturada por ningún otro competidor.

1. Contexto Económico y Social

1.1 PIB

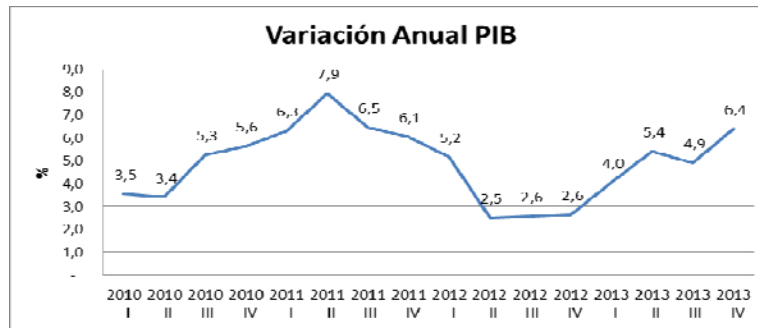
El PIB en Colombia continúa creciendo como se puede observar en la Figura 1, con una mejora tendencial en la variación anual de los últimos trimestres (ver en la Figura 2). Al cierre de este primer trimestre de 2014, el crecimiento anual del PIB alcanzó un 6,4% comparada con el mismo trimestre del año anterior, proyectándose un 5% al final del año; situación que permite afirmar que Colombia es un país con una política económica estable.

Figura 1: PIB Colombia



Fuente: DANE, 2014

Figura 2: Variación Anual PIB Colombia



Fuente: DANE, 2014

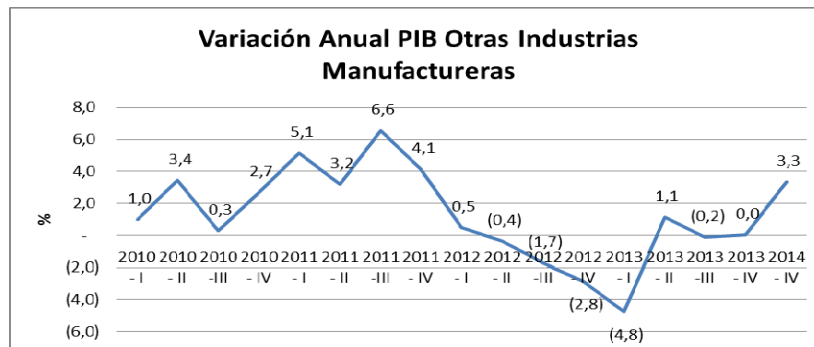
Nestlé se ubica en el sector de “Otras Industrias manufactureras”, el cual viene en recuperación desde el segundo semestre del 2013 (Figura 3), alcanzando ya en el primer trimestre de 2014 un crecimiento porcentual del 3.3% anualizado Vs. los 12 meses anteriores (Figura 4).

Figura 3: PIB Otras Industrias Manufactureras



Fuente: DANE, 2014

Figura 4: Variación Anual PIB Otras Industrias Manufactureras

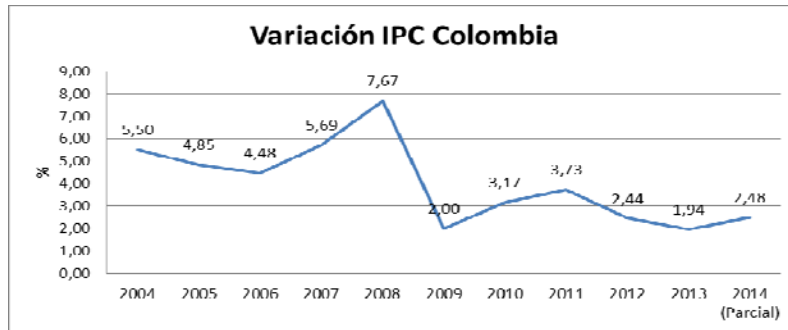


Fuente: DANE, 2014

1.2 IPC

En las dos últimas décadas, Colombia ha logrado mantener un IPC de un solo dígito; tendencia que se ve mucho más marcada a partir del año 2009, donde esta variación se ha mantenido por debajo del 4% (Figura 5), lo cual evidencia una relativa estabilidad de los precios año tras año.

Figura 5: IPC de Colombia

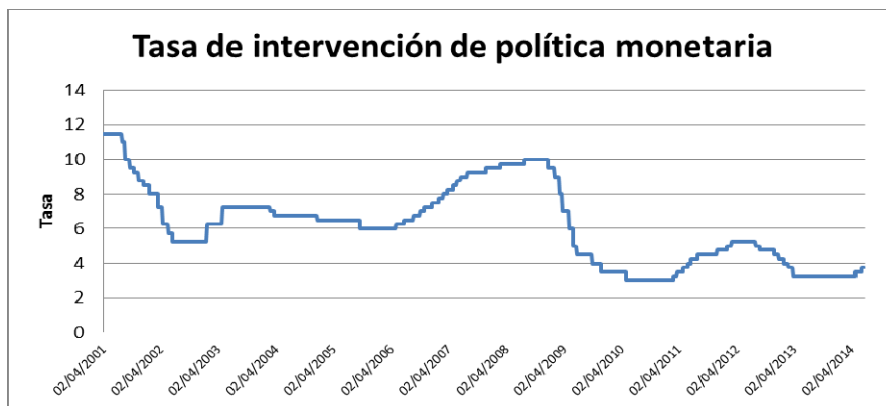


Fuente: DANE, 2014

1.3 Tasas de interés

Se ha reiniciado una fase de contracción monetaria generada debido a un leve incremento en las tasas por parte del Banco de la Republica, buscando controlar la inflación y desestimular el consumo, para así poder mantener el camino hacia el objetivo de inflación anualizado del 3%.

Figura 6: Tasas de Interés

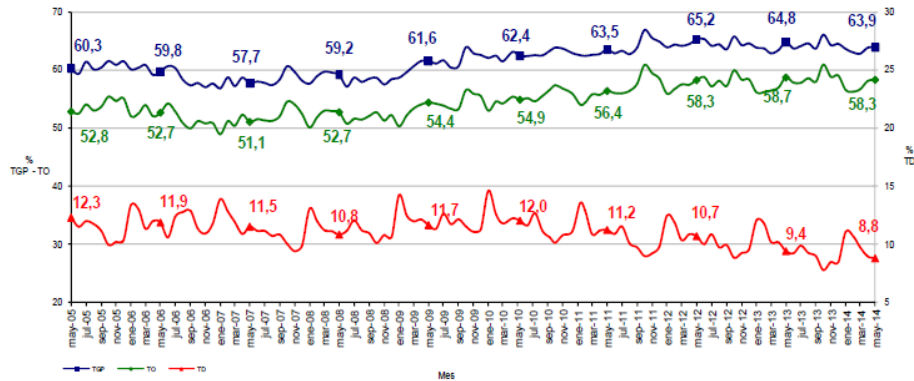


Fuente: Banco de la República, 2014

1.4 Empleo

La tasa de desempleo en Colombia ha venido evolucionando positivamente durante la última década, alcanzando niveles de 1 solo dígito, sin embargo, en la actualidad sigue siendo una de las tasas más altas en Latinoamérica.

Figura 7: Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo Total Nacional

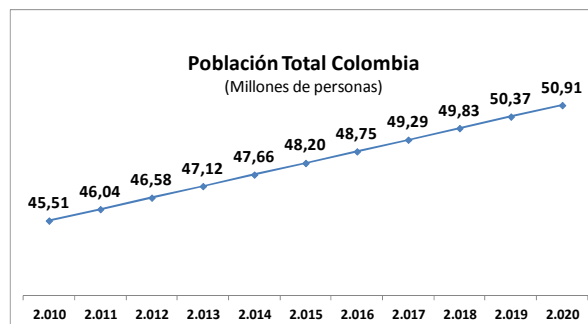


Fuente: DANE, 2014

1.5 Población

La población del país viene creciendo anualmente a un ritmo de 1,18%, sin embargo esta tasa está disminuyendo de forma constante. La población de Colombia en el 2013 cerró con 47.121 habitantes, proyectándose un crecimiento del 1% para el 2014 (47.600 habitantes aproximadamente).

Figura 8: Población Total Colombiana

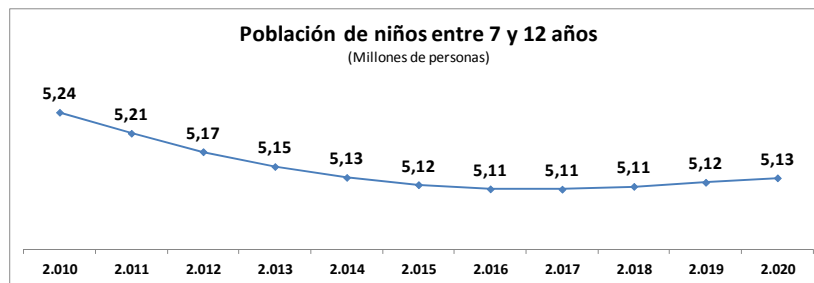


Fuente: DANE, 2012

Teniendo en cuenta que aproximadamente el 50% del consumo de chocolates en Colombia es por los niños menores a 12 años, se debe analizar la situación poblacional para este grupo de individuos.

De acuerdo con las estimaciones realizadas por el DANE se prevé que la población de niños disminuirá a un ritmo cercano al 0,5%, sin embargo de acuerdo con esa proyección, la tasa de natalidad dejará de decrecer hasta un nivel promedio de 5,11 Millones de habitantes en este rango de edad y posteriormente a partir del año 2.019 volverá a incrementar marginalmente (Tabla 9).

Figura 9: Población Total Niños entre 7 y 12 años



Fuente: DANE, 2012

Esta proyección indica que Nestlé debe prepararse, ya que uno de sus principales segmentos decrecerá y afectando directamente las ventas, por lo tanto, teniendo en cuenta esta información, se debe establecer estrategias para compensar esta disminución causada por la baja tasa de natalidad. Sin embargo, según el DANE, esta tendencia no perdurará por un largo periodo, porque se espera que se retome el crecimiento poblacional lo que a su vez también sería positivo para las pretensiones de la empresa.

1.6 Ventas del sector manufacturero

A pesar de que el sector “Otras industrias manufactureras” es muy diverso, en la Figura 8 se puede observar como en el 2012, las ventas del sector sufrieron una

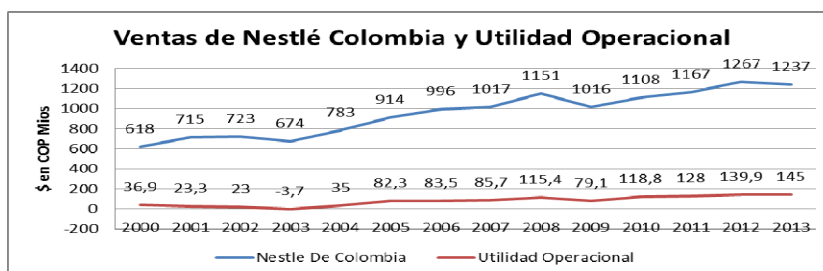
fuerte caída. En el caso de Nestlé de Colombia, compañía multicategoría, la situación es diferente, ya que las ventas siguen con tendencia positiva año tras año, y la utilidad operacional con crecimiento vs. el año anterior (Ver Figura 9).

Figura 10: Ventas del Sector y Ventas de Nestlé Colombia



Fuente: GrupoGIA, 2013

Figura 11: Ventas de Nestlé Colombia Vs Utilidad Operacional



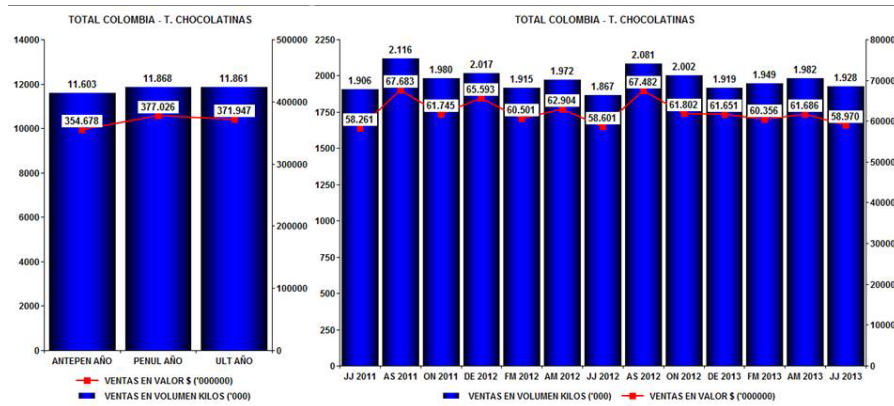
Fuente: GrupoGIA, 2013

1.7 Sector Económico Chocolates en Colombia

La categoría de chocolates en Colombia, es una categoría en la que prevalecen los productos básicos, donde el 43% de las ventas se da en productos por debajo de la banda de precios de COP 500. Es una categoría que presenta estabilidad en ventas en volumen en los últimos tres años, sin embargo cae levemente la venta en valor.

Es importante resaltar la importancia que tienen estacionalidades en este mercado, siendo las más importantes la temporada de Amor y Amistad y la temporada de Navidad, en las cuales la venta de chocolates tiene incremento de entre 15% y 20%.

Figura 12: Ventas del Sector de Chocolates Colombia



Fuente: Nielsen, 2013

1.7.1 Tipos de Consumidores Chocولات en Colombia

Los consumidores de chocolates están divididos en 4 grandes segmentos según su edad y preferencias.

- El primero, serían los adultos mayores 40 años, quien disfrutan del placer de un buen chocolate y normalmente en la tranquilidad del hogar. Son normalmente personas de estratos 3 a 6 que normalmente acompañan el chocolate de una bebida caliente en compañía de sus amigos o familiares.
- El segundo, serían los adultos 25 a 40 años, que pertenecen a los estratos socioeconómicos 3 a 6, son personas activas laboralmente; y buscan momentos relajación y consentimiento para ellos mismos.
- El tercero, son los adolescentes y jóvenes adultos que están entre 12 a 24 años, de estratos socioeconómicos 3 a 6; no son activos laboralmente, pues se encuentran estudiando o están próximos a iniciar su vida profesional. Para ellos las pausas o breaks son importantes para cambiar a otra actividad, y están en constante búsqueda de calmar el hambre de manera práctica.
- El cuarto, y más grande de todos vendrían siendo los niños menores de 12 años, que pertenecen a los mismos estratos socioeconómicos, que los

anteriores grupos. Ellos buscan constantemente indulgencia y diversión; mientras que sus madres buscan nutrición o que lo que comen no haga daño.

Figura 13: Total Mercado de Chocolates



Fuente: ACNielsen, 2012

A parte de conocer los grupos objetivo de la categoría de chocolates, es importante conocer algunas tendencias de consumo que sobre salen en estos consumidores (Nestlé, 2013).

- Comer sano: son consumidores que prefirieren alternativas saludables a confites, con necesidad de productos más saludables (no azúcar - fat free – reduced); se inclinan por productos funcionales.
- Deseos: son consumidor con más conocimiento, y que aprecian los valores intrínsecos del chocolate (origen, calidad de sabor, antioxidantes). Tienen fuertes deseos de darse lo que merecen, con fuerte naturaleza impulsiva y con soluciones personalizadas.
- Aspirar más: Consumidores que desean lo mejor, con justa medida de precio. Valoran el dinero y exigen calidad, no se conforman fácil.

- Sociabilidad: son consumidores que respetan las tradiciones ancestrales, los valores familiares y la necesidad de mantener una fuerte conexión emocional. No buscan sólo un producto, sino que buscan momentos que trasciendan.
- Verde: ahora los consumidores buscan mayor conocimiento y awareness de por los temas sociales y ambientales. Esperan que las empresas tengan una filosofía responsable.

Con base a un estudio que Nestlé llevo a cabo, se concluyó que el 90% de consumidores colombianos no consideran que conozcan de chocolates; sin embargo, el 63% declara estar altamente interesado en conocer más de esta categoría.

Como motivador principal de consumo de chocolates en Colombia, se encontró que es el antojo o el impulso en un 82%. La segunda motivación de compra de los chocolates está relacionada con compartir o regalar este producto en un 30%, para expresar aprecio o agradecimiento a los demás, lo cual la hace una categoría muy emocional (Nestlé, 2013).

Los momentos de consumo marcan también pautan dentro de la categoría:

Tabla 1: Consumo por Segmentación Psicográfica

	Adultos	Niños
Antes de la media Mañana	33%	48%
Antes de Almorzar	17%	NA
Después de Almorzar	38%	33%
A la Media Tarde	29%	46%
En la Noche	24%	27%

Fuente: TNS Quanta

1.7.2 Competidores Directores e Indirectos Chocolates

En el mercado de “Confectionery” es un mercado muy competido ya que por ser una categoría de impulso, depende mucho del estado de necesidad del consumidor en el momento del consumo, y es ahí cuando se definen los posibles competidores para este tipo de productos.

Figura 14: Mundo de los Snacks por Estado de Necesidad



Fuente: Nestlé de Colombia, 2012

La categoría de chocolates Nestlé, compite dentro del estado de necesidad (needstate) de Indulgencia, en el punto de venta el producto se enfrenta directamente con productos de la misma gama; así como, a productos que por sus características son bastante diferentes pero que logran satisfacer el mismo estado de necesidad del consumidor.

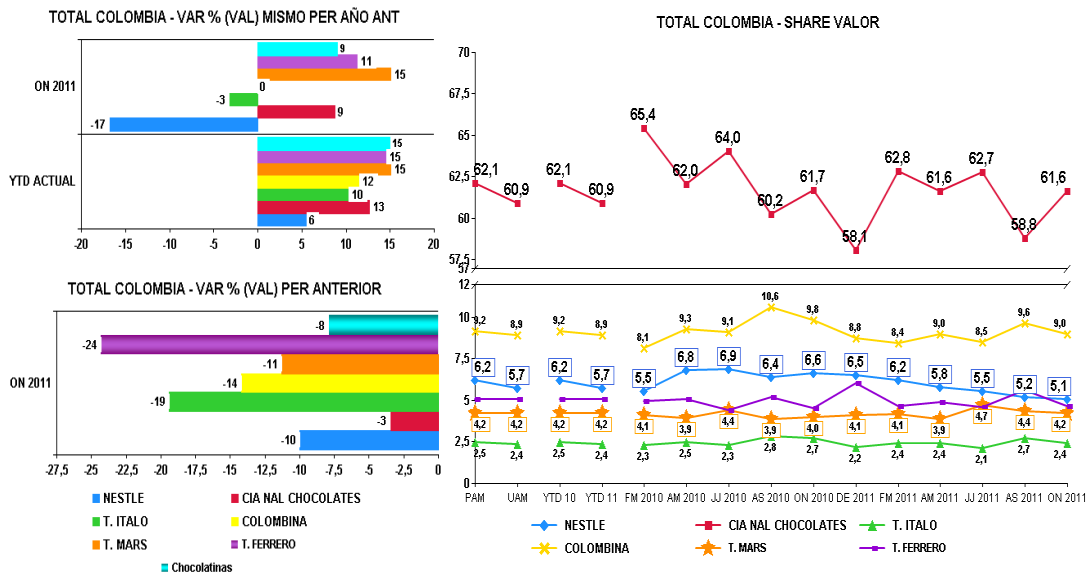
1.7.3 Sustitutos Chocolates

Dentro del estado de necesidad de Indulgencia, la competencia de productos sustitutos juega un papel muy importante, pues por lo general en la categoría de Confeitería, todos los productos tienen algo de indulgencia que motiva la compra. Productos como snacks enfocados a satisfacer el *needstate* “*Filling o llenar*”, y las misma gomas dulces en *Refresment*, juegan en bandas de precio muy similares y compiten directamente con las barras de chocolate, normalmente con ventajas como el tamaño aparente que los hace más visibles en la vitrina o algunas de mayor peso como la distribución y la conservación del producto, ya que con la geografía y variabilidad de climas en Colombia se limita la llegada del chocolate a muchas zonas del país (Ver Anexo 1).

1.7.4 Competidores del mismo sector de Chocolates

Dentro de los competidores más relevantes en la categoría de chocolates se encuentran, compañía Nacional de Chocolates, Colombina, Ferrero y Mars. El mercado de chocolates en Colombia está liderado por la compañía Nacional de Chocolates con una participación en valor de 61.6%, su portafolio está compuesto por productos compitiendo en diferentes segmentos los cuales satisfacen diferentes necesidades según la etapa en la que se encuentran sus consumidores; sin embargo, a pesar de su variedad en el portafolio chocolatina Jet hace el 80% de sus ventas.

Figura 15: Total Colombia Chokolatinas ON11 – Retail



Fuente: ACNilesen, 2012

1.7.5 Competidores potenciales

Los grandes competidores mundiales de Nestlé ya están participando a nivel local; sin embargo, el gran líder es el competidor local. El riesgo potencial, es que las otras compañías como Mars y Ferrero deben estar planteando estrategias similares, con lo cual se dificultará el plan estratégico de Nestlé para lograr el objetivo en categoría de chocolates.

Es una categoría donde el abastecimiento de materias primas y la distribución es bastante costosa, siendo estas las principales barreras de entrada para nuevos competidos. Adicionalmente el *expertise* en la producción y comercialización de chocolates está muy centralizado en las grandes empresas competidoras que ya hoy encuentren en el mercado, lo que dificulta aún más la entrada de nuevos competidores.

2. Descripción de la empresa

2.1 Historia de la Empresa

Nestlé es una compañía suiza creada en 1866 y catalogada hoy como una de las más importantes del mundo y la número uno de alimentos a nivel global, cuya filosofía no sólo busca ofrecer un alimento, sino un estilo de vida donde la nutrición, la salud y el bienestar se vuelvan parte del día a día de cada persona que consume sus productos. Para eso, la empresa basa su estrategia en el desarrollo y fabricación de los mejores productos convirtiendo su consumo en una experiencia de valor agregado dentro del marco de nutrición, salud y bienestar de Nestlé (Nestlé de Colombia S.A., 2013).

Nestlé precisamente se preocupa por conocer las cambiantes necesidades de sus consumidores con el fin de desarrollar ofertas de alimentos y bebidas que mantengan como premisa la fusión entre lo exquisito y lo saludable. De ahí nace la propuesta de *Good Food, Good Life*, brindando seguridad y calidad de lo que está consumiendo sin dejar de una lado la oferta a nivel sensorial del producto y acompañado de una comunicación responsable y confiable hacia sus clientes y consumidores.

Es una compañía que está presente en 87 países con 481 plantas de producción entre ellos Colombia, donde está presente desde hace más de 65 años. Debido a esta presencia global, fue necesario priorizar algunos principios que le permitieran a la compañía asegurar su subsistencia en el tiempo.

Nestlé es la compañía de alimentos No. 1 en ventas a nivel mundial, no obstante en la categoría de chocolates no es así, pues ocupa hoy el tercer lugar debido a la dinámica de adquisiciones dadas en los últimos años entre sus competidores (la compra de Cadbury por Kraft y Wrigley por Mars).

En Colombia la situación no es diferente. Nestlé ha estado siempre bajo la sombra de la Compañía Nacional de Chocolates y no ha logrado tener éxito con ninguno de

los productos a pesar de la gran asociación que los consumidores hacen de la compañía Nestlé y los chocolates.

2.2 Actividad principal de la empresa

Nestlé se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos dentro de las siguientes categorías: Bebidas instantáneas (incluido el café), Lácteos (incluyendo helados), Culinarios, Confitería (incluye Chocolates y Galletas), Nutrición infantil y Cereales para el desayuno.

2.3 Oferta de valor de la empresa

La oferta de valor de la compañía se basa en la difusión de su estrategia de Salud, Nutrición y Bienestar a través tres conceptos básicos: Balance, Placer e Información. (Nestlé de Colombia S.A., 2013)

Esta estrategia esta soportada bajo los 10 Principios Corporativos Empresariales que son la base de la cultura corporativa que se viene desarrollando lo largo de 140 años, y a los cuales se compromete Nestlé y cada uno de sus trabajadores en todos los países, teniendo en cuenta la legislación local, y prácticas culturales y religiosas (Nestlé de Colombia S.A., 2013):

1. Nutrición, Salud y Bienestar
2. Aseguramiento de la calidad y seguridad del producto
3. Comunicación hacia los consumidores
4. Derechos humanos en nuestras actividades empresariales
5. Liderazgo y responsabilidad personal
6. Seguridad y salud en el trabajo
7. Relaciones con proveedores y clientes
8. Agricultura y desarrollo rural
9. Sostenibilidad ambiental
10. Agua

2.4 Chocolates Nestlé en Colombia

Nestlé Chocolates en Colombia es tan solo el 2% de las ventas anuales de la compañía en el país, y es una categoría que esta apalancada en el negocio de galletas que también conforma la categoría de Confectionery.

Desde la adquisición de la fábrica Comestibles La Rosa, especializada en la producción de galletas, Nestlé cuenta con un portafolio de galletas recubiertas que compiten dentro del mercado de chocolates de forma indirecta; también ha venido construyendo tímidamente un portafolio de chocolates apalancándose en las fábricas y productos de la compañía en otros países donde la compañía si lidera la categoría, como es el caso Ecuador y España entre otros, sin embargo aún sigue teniendo una muy baja participación de mercado.

En 2010, con el fin de capturar parte del mercado de Chocolates dirigido a niños, Nestlé decide lanzar una tableta de chocolate bajo la marca MILO®, marca global de gran reconocimiento a nivel local, bajo una plataforma de productos posicionados popularmente con la cual buscaba posicionarse como una oferta de gran calidad, sabor preferido y precio competitivo para conquistar los consumidores de Jet, líder de la categoría.

El objetivo del lanzamiento fue impactar 120.000 tiendas durante los tres primeros meses, y se logró incrementar la participación de mercado en 300bps capturando un 6% MS en valor a total Colombia en el 2010. Para el lanzamiento se invirtió un 15% del total de sus ventas en publicidad; sin embargo, la reacción del líder fue aumentar su “*share of investment*” al doble de lo que regularmente hacia año a año, y bajando precio en un 25%; opacando así, el ruido publicitario de Nestlé.

En el 2014, Nestlé lanzó Kit Kat®, la marca de chocolates más poderosa de Nestlé en el mundo, con el objetivo de atacar un segmento de la población de consumo para el cual no se tenía portafolio. Entendiendo que la categoría de chocolates en Colombia no está desarrollada, con un consumo per cápita al año de 300 gr de chocolate vs. 10 kg que se son consumen en otros países, Nestlé vio la oportunidad

de entregar a los consumidores una alternativa deliciosa y bajo una marca reconocida mundialmente que con su comunicación soportada en el *break* será el compañero ideal para salir de la rutina y tener un momento para recargar baterías.

2.5 Visión

Convertirse en el indiscutible jugador No. 2 de Chocolates en Colombia, aportando a la visión global de ser nuevamente la compañía número 1 de chocolates en el mundo para el cierre del 2020.

2.6 Clientes Chocolates Nestlé en Colombia

Nestlé ha definido de igual forma cuatro categorías de productos para atacar los diferentes targets de consumidores en Colombia:

- **Premium:** Adultos mayores de 35 años de estratos socioeconómicos de 4 a 6 que trabajan o están al final de su vida laboral, y disfrutan del placer de un buen chocolate para compartir con sus familiares o amigos.
- **Breakers:** son adolescentes y jóvenes adultos de entre 20 a 35 años, de estratos socioeconómicos de 4 a 6, que estudian o trabajan, y sienten la necesidad de buscar constantemente pausas o *breaks* para salir de la rutina.
- **Recubiertos:** Son jóvenes y adultos entre 20 y 35 años, de estratos socioeconómicos de 2 a 4; tienen vidas ocupadas para quienes los antojos son parte importante de su cotidianidad, porque son una de las principales formas de gratificarse; se encuentran ubicados principalmente en Bogotá. Estos productos apalancan el consumo de consumidores más jóvenes, llegando hasta los 12 años aproximadamente.
- **Energía:** El consumidor objetivo según este producto son los niños entre 7 y 12 años que en su promedio reciben como mesada COP 1000 diarios para la lonchera - merienda, la cual gastan directamente en las tiendas de barrio, las

tiendas del colegio, entre otros. Los *drivers* de compra para este consumidor son sabor y precio, ya que actúa como *shopper* y consumidor. En otros puntos de compra como el canal moderno, la mamá es el *shopper*, pero el niño es quien influencia la compra.

2.7 Portafolio Chocolates de Nestlé Colombia

La oferta que Nestlé le ofrece a los consumidores de chocolates, está dividida en 3 líneas: Tabletas, Recubiertos, y Energía, cada una con las siguientes marcas:

Tabletas

- Classic® es una tableta de chocolate, con el mejor sabor del cacao ecuatoriano.
- Kit Kat® son 4 dedos con el balance perfecto entre delicioso chocolate y crocante galleta.

Recubiertos

Esta línea está representada por 3 productos que son considerados el delicioso antojito “para mi” o un detallito “para regalar” ligero y económico, en la porción ideal, que le entrega al consumidor una leve indulgencia sin sentirse culpable.

- Deditos® Nestlé es una deliciosa galleta en forma de deditos recubierta de sabor a chocolate Nestlé.
- Morenitas® Nestlé es una deliciosa galleta recubierta de sabor a chocolate Nestlé.
- Beso de Negra® Nestlé es un delicioso masmelo sobre una base de galleta, recubiertos de sabor a chocolate Nestlé.

Energía

- MILO® Chocobarra Tableta con la mezcla perfecta, entre MILO® y sabor a chocolate Nestlé.

- MILO® Nuggets deliciosos trozos de MILO® recubiertos con sabor a chocolate Nestlé.

2.8 Canales de Distribución Chocolates Nestlé

La categoría de chocolates Nestlé no tiene un solo target, pues la línea de productos le permite segmentar el mercado, sin que sus productos se canibalicen. Es por esto que en términos de distribución se cubre desde la tienda de barrio, hasta las grandes superficies.

Es así como Nestlé tiene en cuenta la recomendación de la ANDI, sobre los principales canales de distribución (Kantar Worldpanel, 2012), siendo los siguientes:

Cajoneras y Kioscos: son los negocios informales que se dan en las calles.

Tiendas de barrio: son los establecimientos comerciales, que en la mayoría de veces se ubican en casas o locales, con un tamaño considerado de pequeño a mediano; se atiende desde un mostrador donde se exhiben gran cantidad de los productos. El tendero tiene influencia en la elección de los productos, y que normalmente tiene una estrecha relación con los compradores.

Minimercados: son los establecimientos comerciales que tienen un espacio inferior a 2.500 m². Los establecimiento que se consideran como minimercados, son los comercios que cuentan con venta de productos al detal; sin embargo, en este caso a diferencia que la tienda de barrio, el método de venta es a través de autoservicio, donde los productos se exhiben en diferentes estantes y luego pasan a una caja registradora a comprar, el trato con el cajero es mucho más lejano.

Hipermercados: son gran superficie con un espacio superior a 2.500m², que ofrece una gama de productos mucho más amplia que el minimercado.

Bodega Mayorista: A diferencia de todos los anteriores, es una comercializadora y distribuidora de productos alimenticios, que generalmente vende al por mayor; pueden llegar a ser proveedores de tiendas de barrios y minimercados.

Droguería: son establecimientos donde su enfoque comercial, no son los alimentos, sino los medicamentos, y en menor escala productos de aseo y alimentos. En la mayoría de veces están ubicados en los barrios.

Tienda Especializada: estos establecimientos, atienden una línea comercial, existen diferentes variedades como los son los productos para el hogar, productos para el cuidado personal etc. Sin embargo, en las cajas pueden manejar productos alternos para incentivar a la compra por impulso.

Para la categoría en general, las ventas por canal se distribuyen de la siguiente manera: canal tradicional más consumo local representan el 70%, kioskos y cajoneras 3%, independientes 6% y almacenes de cadena 21%. Entrando a comparar el comportamiento de esta categoría en Nestlé, se manifiesta muy diferente: canal tradicional 30% cadenas 59% independientes 7% y kioskos 5% (Nielsen, 2013).

2.9 Alianzas B2B

Nestlé en su categoría de chocolates maneja tres tipos de alianzas:

- Las estratégicas: son las que se plantean con otras marcas, en su mayoría líderes en diferentes categorías, para ampliar el consumo de chocolate con en diferentes usos y momentos de consumo. Entre estas marcas se encuentran McDonald's, Burger y Popsi, entre otras.

Figura 16: Imagen del producto desarrollado por la alianza Nestlé - Popsi



Fuente: Nestlé, 2014

- Las institucionales: se desarrollan con diferentes cadenas o restaurantes, como por ejemplo El Corral, Almacenes Éxito, son algunas.
- Las corporativas: son las alianzas que se hacen entre las marcas de Nestlé, para aprovechar el apalancamiento de los productos más fuertes.

Figura 17: Imágenes de las alianzas entre las marcas de Nestlé



Fuente: Nestlé, 2014

2.10 Proveedores

Para la fabricación de chocolates se requieren básicamente 3 material primas que tienen gran influencia en el perfil del producto y de igual forma en su costo: cocoa en polvo, grasa y azúcar.

Gracias consumo que Nestlé logra hacer asegurar entre los mercados que atiende, el abastecimiento de Cocoa en polvo, material proveniente del procesamiento del grano de cacao, esta apalancado en los grandes volúmenes que la compañía consume en su filial de Ecuador, lo que no solo asegura la disponibilidad, sino que también garantiza un precio bastante competitivo.

Situación bastante diferentes sucede con la grasa y el azúcar, materias primas que por su calidad de commodities tienen un manejo especial a nivel de Colombia pues nos encontramos dentro del top ten mundial de productores de ambas materias primas (Commodities, 2006), y donde existen asociaciones gremiales como ASOCAÑA y FEDEPALMA que tienen un alto poder frente al gobierno nacional y logran establecer políticas para regular precios a nivel nacional, así como políticas de arancelarias dejando muy pocas opciones para la negociación.

Como proveedores de los productos terminados importados, Nestlé de Colombia trabaja con las filiales de la compañía a nivel global. Como política mundial, este proceso de *Intermarket Sourcing* tiene unos lineamientos que protegen al país comercializador siempre y cuando las estimaciones de venta se hagan de forma oportuna según sea el caso. Gracias a esto, Nestlé de Colombia cuenta con unos abastecimientos normalizados, de los productos, hoy en día provenientes de Ecuador y UK.

2.11 Distribuidores

Como lo mencionamos anteriormente, la distribución de la categoría en los diferentes canales esta inclinada en el canal tradicional, con aproximadamente un 70% del total de la venta, y donde los distribuidores no representan un peligro debido a las características de su negocio.

En cuando al otro 30% del canal moderno, efectivamente algunas cadenas están apalancándose en sus alianzas internacionales para hacer importaciones directas de productos en la categoría de chocolates, como por ejemplo el Grupo Éxito que ha empezado a competir en la categoría con su marca Casino, sin embargo, los productos de esa empresa están dirigidos al segmento de adultos, por lo que realmente sería un competidor en solo una de las plataformas que Nestlé tiene definidas.

3. Beso de Negra

El Beso de Negra, también conocido en otros países de Latinoamérica como Beso de Moza, es un merengue italiano depositado sobre una base de galleta simple, recubiertos con fina cobertura de chocolate. Es una receta de origen europeo que data del siglo XIX en Dinamarca.

Aunque alrededor del mundo tiene muchos nombres diferentes, en Colombia es conocido como Beso de Negra y es una marca registrada por Nestlé; de gran reconocimiento y tradición que se ha venido trabajando para regalar en las temporadas especiales debido a su delicioso sabor, presentación y valor percibido cuando es un detalle.

Tabla 2: Presentaciones actuales de la marca

Producto	Descripción
	<p>Presentación que contiene 2 unidades de Beso de Negra cada una de 16 gr. Es para consumo propio que usualmente se comercializa por el canal tradicional y de supermercados independientes. Esta presentación constituye actualmente el 50% de las ventas de la marca.</p>
	<p>Presentación que contiene 6 unidades de Beso de Negra cada una de 16 gr empacadas en una bandeja. Es para compartir y es una presentación que usualmente se comercializa por el canal moderno principalmente en almacenes de cadena y supermercados independientes. Actualmente constituye el 10% de las ventas de la marca.</p>
	<p>Presentación que contiene 8 unidades de Beso de Negra cada una de 16 gr empacadas de forma individual. Es ideal para regalar en ocasiones especiales como el día del Amor y la Amistad o Navidad. Esta presentación usualmente se comercializa por el canal moderno principalmente en almacenes de cadena y supermercados independientes y constituye el 40% de las ventas de la marca en la actualidad.</p>

Fuente: Elaboración propia




Por la constitución del producto, es considerado como parte de “*Lighter Indulgence*” ya que la porción recomendada de consumo de Beso de Negra es una unidad, la cual tiene tan solo 80 calorías.

La marca Beso de Negra hoy representa el 17% de las ventas de chocolates de Nestlé y es uno de los productos con mejor contribución marginal de la categoría.



3.1 Competidores Directos Beso de Negra

A continuación se describen brevemente los diferentes competidores que hoy en día están en las mismas ocasiones de consumo de Beso de Negra:

Tabla 3: Primer Tabla de Análisis de la Competencia Directa

Compañía	Marca	Audiencia	Slogan
		Niños entre 6 y 12 años	Vive un aventura y diviértete con Jet
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Cajoneras, Kioscos, Tiendas de barrio, Supermercados de cadena, supermercados independientes, baja presencia en tiendas de barrio	COP 500 COP 2.000	El sabor de los dulces momentos
	Marca	Audiencia	Slogan
		Jóvenes adultos de 25 años en adelante	Momentos Inolvidables
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa

Compañía	Marca	Audiencia	Slogan
	Supermercados de cadena, supermercados independientes	COP 5.000 COP 15.000	El chocolate de mejor calidad
		Jóvenes adolescentes de 13 y 18 años	Pequeño en tamaño y grande en placer
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Cajoneras, Kioscos, Tiendas de barrio, Supermercados de cadena, supermercados independientes, baja presencia en tiendas de barrio	COP 5.000 COP 10.000 COP 15.000	Disfruta de pequeños momentos
	Marca	Audiencia	Slogan
		Jóvenes adultos de 25 años en adelante	Cómplice de tus momentos
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Supermercados de cadena, supermercados independientes	COP 2.000 COP 5.000 COP 8.000 COP 10.000 COP 13.000	El más dulce momento
	Marca	Audiencia	Slogan
		Jóvenes adultos de 25 años en adelante	Saborea la Belleza
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa

	Supermercados de cadena, supermercados independientes	COP 5.000 COP 10.000 COP 15.000 COP 20.000 COP 25.000	El placer auténtico
		Jóvenes adultos de 25 años en adelante	Maestro Chocolatero Suizo
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Supermercados de cadena, supermercados independientes	COP 25.000 COP 30.000	El experto en chocolate

Fuente: Elaboración propia

3.2 DAFO

Debilidades

- Posicionamiento actual de Beso de Negra como producto para regular en temporadas especiales.
- Baja habilidad para ganar en el canal tradicional.
- No existe masa crítica para que el negocio de Chocolates sea rentable debido a una estructura de costos de multinacional.
- Procesos largos y lentos para ejecutar proyectos por lineamientos corporativos y lineamientos de casa matriz.
- Poca inversión en comunicación a consumidor y actividades en el trade.
- Bajos niveles de distribución.

Amenazas

- Marcas de la competencia posicionadas como el sabor aprendido de chocolate, con el que han crecido los colombianos.
- Diversidad de portafolio de la competencia con presencia en las diferentes bandas de precio y alta inversión en comunicación y en el trade.
- Tabú ante el consumo de chocolates Vs. las tendencias del mercado a consumo saludable.
- Gran variedad de productos sustitutos.

Fortalezas

- Asociación de la marca Nestlé con chocolates por parte de los consumidores en Colombia.
- Marcas locales reconocidas: BESO DE NEGRA®, DEDITOS® y MORENITAS®
- Capacidad instalada en términos de R&D y producción
- Reconocimiento como la empresa No. 1 de alimentos en el mundo, caracterizados por el posicionamiento alrededor de Nutrición, Salud y Bienestar.
- Compañía No. 3 en chocolates en el mundo y KIT KAT® una de las tres mas vendidas a nivel global.
- Alta habilidad para ganar en el canal moderno.

Oportunidades

- Canal tradicional de gran importancia para la categoría.
- Bajo consumo per cápita de chocolate dentro de confitería.
- Rápida premiunización del mercado gracias al desarrollo sostenido del país.
- Crecimiento del mercado saludable de snacks.
- Estacionalidades (Amor y Amistad, Madres, Navidad).
- Mercado liderado por uno solo competidor que cuenta con el 75% de la participación.

- Ningún fabricante se ha apropiado del “*Everyday Gifting*” dentro de los estratos socioeconómicos bajos (2,3 y 4).

3.3 Análisis DAFO/CAME

Tabla 4: Análisis DAFO/CAME

Debilidades	Corregir
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento actual de Beso de Negra como producto para regular en temporadas especiales. • Baja habilidad para ganar en el canal tradicional. • No existe masa crítica para que el negocio de Chocolates sea rentable debido a una estructura de costos de multinacional. • Poca inversión en comunicación a consumidor y actividades en el trade. • Bajos niveles de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reposicionar la marca de Beso de Negra para ampliar las ocasiones de consumo de ocasiones especiales al día a día a través de una nueva compañía de comunicación. • Incrementar la venta de productos fabricados localmente. • Ampliar el portafolio y focalizarlo según canal. • Aumentar distribución en el canal tradicional al 10%
Fortalezas	Mejorar/Mantener
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas locales reconocidas: BESO DE NEGRA®, DEDITOS® y MORENITAS® • Alta habilidad para ganar en el canal moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar reconocimiento y tradición de Beso de Negra para construir el nuevo posicionamiento. • Activar el canal trade para sacar

	provecho de la presencia actual.
Amenazas	Afrontar
<ul style="list-style-type: none"> • Tabú ante el consumo de chocolates Vs. las tendencias del mercado a consumo saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la caracterización del producto como parte de “<i>Lighter Indulgence</i>” • Dar visibilidad de los beneficios emocionales y funcionales del chocolate.
Oportunidades	Explotar
<ul style="list-style-type: none"> • Canal tradicional de gran importancia para la categoría. • Rápida premiunización del mercado gracias al desarrollo sostenido del país. • Ningún fabricante se ha apropiado del “<i>Everyday Gifting</i>” dentro de los estratos socioeconómicos bajos (2,3 y 4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el factor indulgente de la categoría mediante “Appetite Appeal” en punto de venta y empaques. • Desarrollar nuevos sabores y presentaciones del producto. • Apoderarse del “<i>Everyday Gifting</i>” mediante la estrategia de comunicación.

Fuente: elaboración propia

4. Objetivos 2015

4.1 Meta

Posicionar beso de negra como la marca líder dentro de ocasión de consumo de regalos para el día a día o “*Everyday Gifting*”

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mercadeo para Beso de Negra que permita incrementar las ventas en un 35% con respecto al año anterior alcanzando COP \$ 2.775 millones y una participación de mercado de 7% sobre el mercado total de chocolates en Colombia.

4.2.2 Objetivos específicos

- Posicionar la marca dentro de los tres primeros del “*Top of Mind*” de chocolates para regalar o compartir como base para la construcción de la estrategia a largo plazo.
- Lograr una participación de mercado en el canal tradicional de 4.9% y del 6.4% del canal moderno dentro del subsegmento de chocolates en estuche.
- Incrementar en las ventas en 27 toneladas de producto y logrando un incremento de 9% en la distribución numérica en el canal tradicional y en un 38% en el canal moderno.

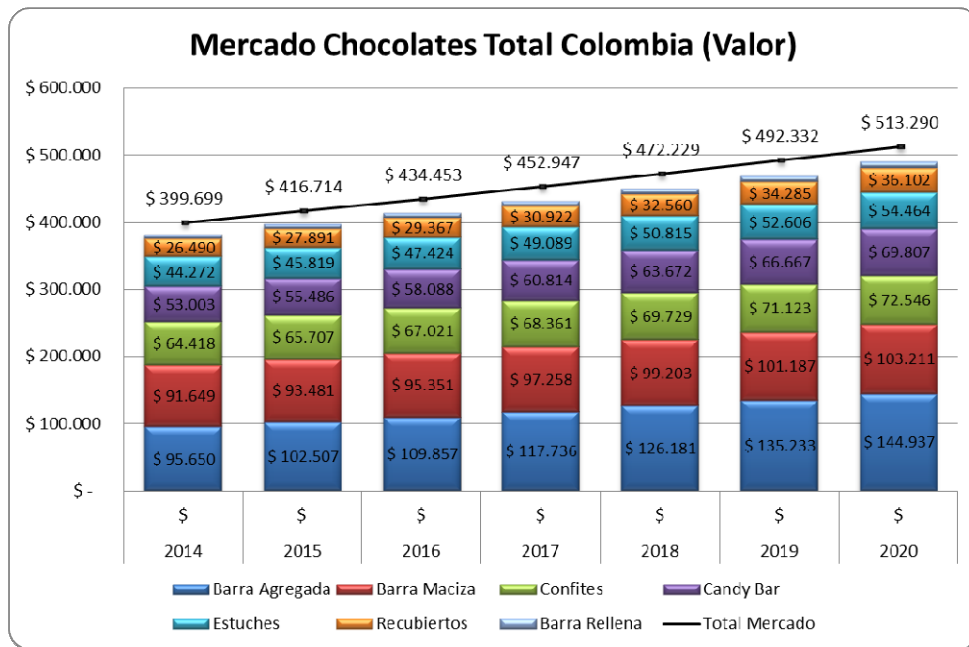
5. Plan Mercadeo 2015

5.1 Tamaño de la oportunidad

Para el año entrante se proyecta un tamaño de Mercado de COP\$416.714 millones, donde la subcategoría de estuchería o chocolates para regalar tiene un peso del 11%.

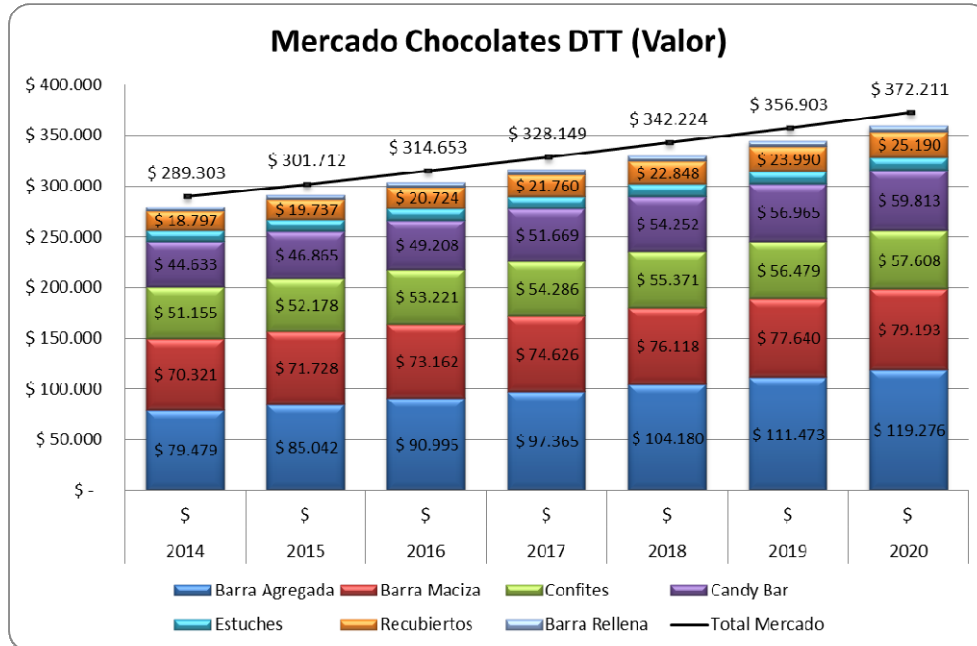
Al entrar a revisar el mercado en los diferentes canales, encontramos que el mercado de productos para regalar hoy en día no es de gran importancia para el canal tradicional, donde representa tan solo el 3.8%, mientras que en el canal moderno tiene un peso del 30%. A raíz de esto y entendiendo la importancia que tiene en Colombia el canal tradicional, se observa una oportunidad interesante para desarrollar la categoría de estuchería a través de este canal.

Figura 18: Proyección tamaño mercado chocolates en Colombia



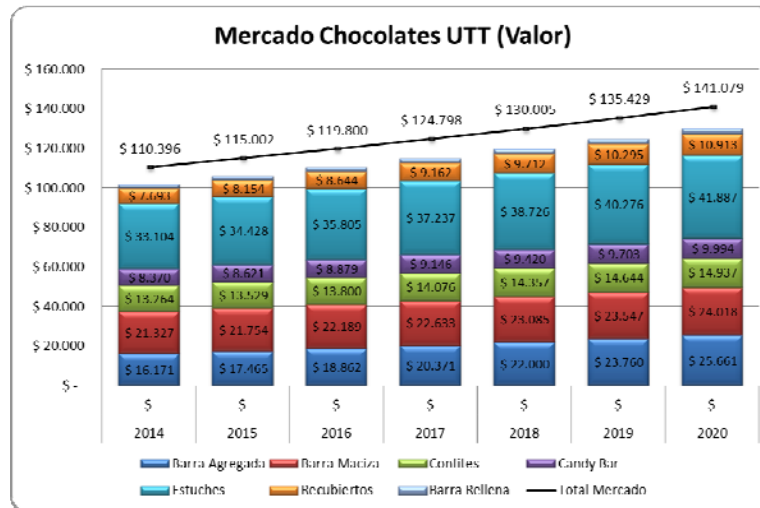
Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Proyección tamaño mercado chocolates canal tradicional



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Proyección tamaño mercado chocolates canal moderno



Fuente: Elaboración propia

La categoría de estuches incluye productos de chocolate que entran dentro dos estados de necesidad que son regalar o compartir, donde el entorno competitivo es

bastante diversificado pues entran a participar productos de categorías similares como las de galletas.

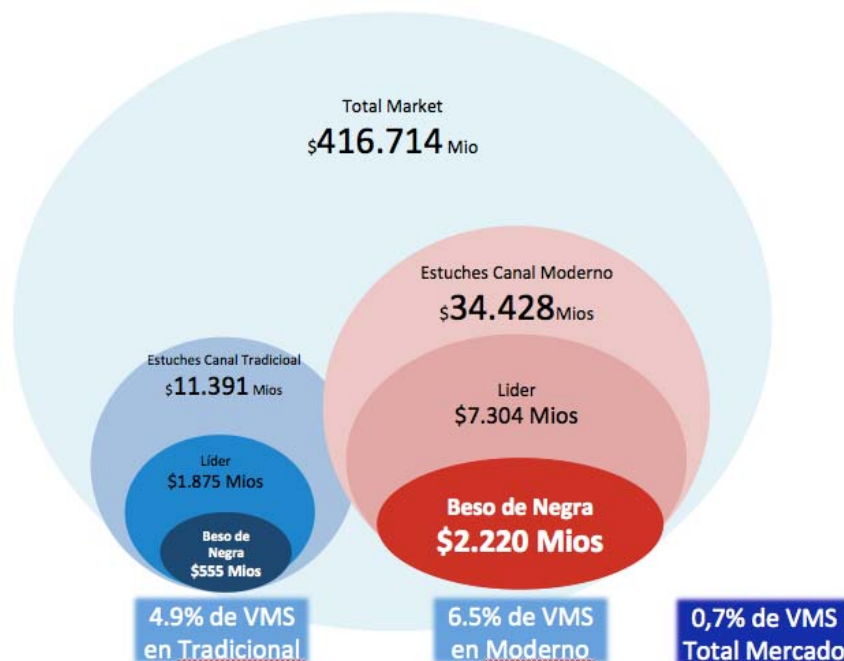
Figura 21: Entorno Competitivo



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, el producto Beso de Negra se encuentra ubicado en la categoría de Chocolates para compartir a pesar de que hay un formato establecido en las temporadas de amor y amistad y navidad cuyo objetivo es el de regalar. El propósito de este plan es poder establecer el producto justo en la intersección de los dos grupos, lo que nos permitirá mantener el mercado actual, el cual es la base de su desempeño, y tener ventas adicionales producto de la ganancia del otro mercado, al ofrecer un empaque diferente que le permita al comprador tener en cuenta el Beso de Negra para otra ocasiones de consumo que no sea solo en las temporadas especiales.

Figura 22: Oportunidad del Mercado



Fuente: Elaboración propia

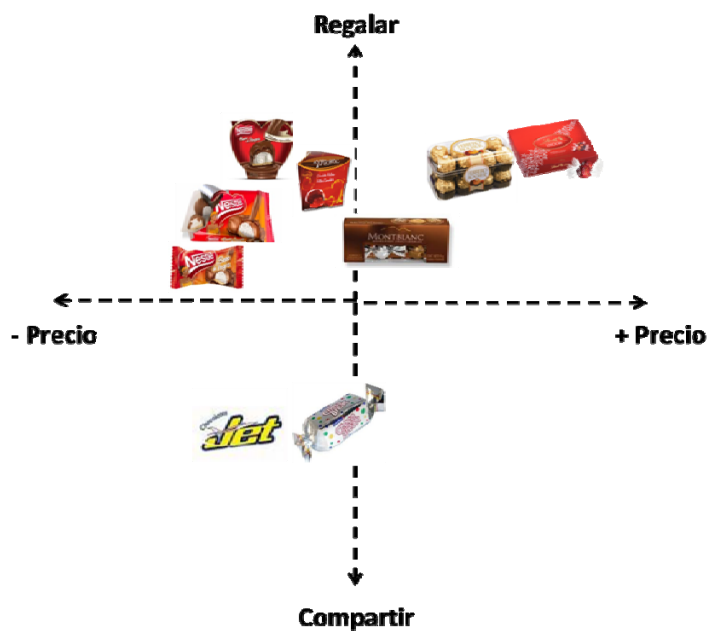
Teniendo en cuenta el tamaño proyectado del mercado para el 2015, el objetivo es alcanzar una facturación al cierre de año de \$555 millones de pesos en el canal tradicional y \$2.220 millones de pesos en el canal moderno alcanzando un total de facturación de \$2.775 millones de pesos lo que representa una cuota del 0,7% del total del mercado de chocolates en el país.

5.2 Posicionamiento de Beso de Negra esperado

Beso de Negra busca posicionarse en el mercado como una marca emocional, que genere sensibilidad en el consumidor a través de sus atributos, apalancándose en el valor y prestigio de la marca, construyendo una conexión con el consumidor, en donde se impacte directamente en sus hábitos y conducta de compra, buscando asociados la marca con el regalo para dar a diario como muestra de afecto, agradecimiento, reconocimiento o cualquier otro tipo de sentimiento.

El Beso de Negra de Nestlé, será la mezcla perfecta entre magia y sabor que estará disponible para cualquiera que sea tu necesidad de conectar con alguien.

Figura 23: Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

5.3 Estrategia de Producto

Alineados al posicionamiento definido anteriormente, la estrategia de producto va dirigida a la ocasión o el momento de consumo, asociado al regalo para dar a diario como muestra de afecto, agradecimiento, reconocimiento o cualquier tipo de sentimiento.

Al ser Beso de Negra un producto reconocido y querido por los colombianos, se tomó la decisión de mantener la imagen del producto manejado hasta el momento, y trabajar en empaques diferenciadores; para así comenzar a posicionar la marca, como un producto más premium, pero que sin perder su esencia.

El Beso de Negra de Nestlé, se venderá en 3 tipos de presentaciones, variando la cantidad, empaque y por consiguiente desembolso, para cubrir las diferentes ocasiones de consumo del público objetivo.

Presentación doble

- Porción doble para regalar en cualquier momento
- Empaque dorado y rojo
- Diversidad de sabores

Presentación 5 unidades

- Presentación para regalar en cualquier momento con contenido de 5 porciones individuales
- Empaque dorado y rojo
- Diversidad de sabores

Presentación 12 unidades

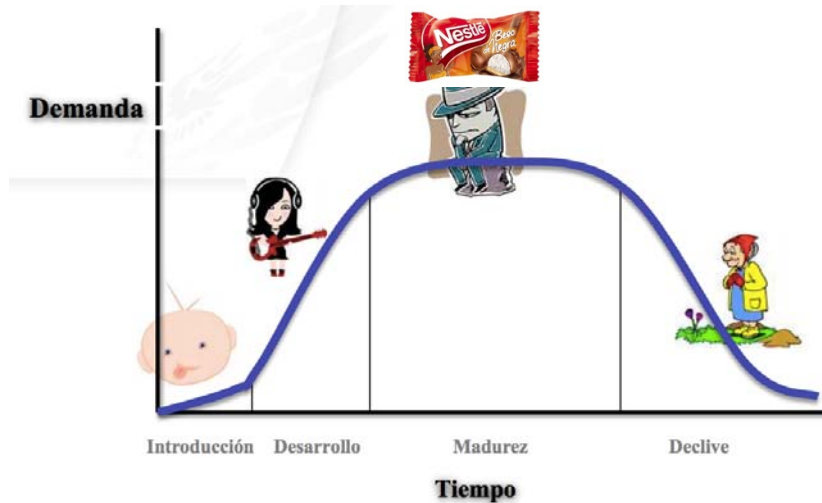
- Presentación para regalar en cualquier momento con contenido de 12 porciones individuales
- Empaque dorado y rojo
- Diversidad de sabores

5.4 Ciclo de vida del producto

Beso de Negra de Nestlé, actualmente se encuentra en la fase de Madurez al ser un producto consolidado en el mercado con crecimientos constantes en ventas.

Sin embargo, apoyados en el reconocimiento que actualmente tiene la marca en el mercado colombiano, se pretende relanzarla por medio de diferentes estrategias de mercadeo y comunicación, para consolidar la marca como la mejor elección para el “*Everyday Gifting*” dentro de los estratos socioeconómicos bajos (2,3 y 4).

Figura 24: Ciclo de vida del producto



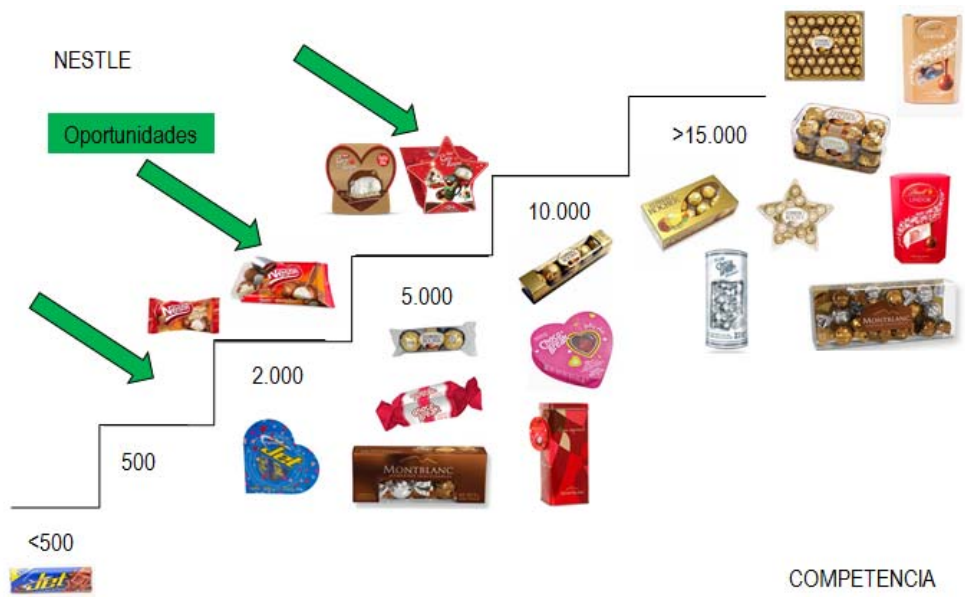
Fuente: Elaboración propia

5.5 Estrategia de precio

El 43% de las ventas de los productos básicos en la categoría de chocolates en Colombia se dan por debajo de la banda de precios de COP \$1.000 o menor, principalmente en el canal tradicional. Teniendo en cuenta que el mercado socio-económico que queremos impactar (estratos 2, 3 y 4) es muy sensible al precio, nuestra estrategia es ubicarnos por debajo del precio de los productos de la competencia directa.

Para el canal moderno, los productos propuestos están debajo de las bandas de precio de Ferreo Rocher y Lindt Lindor que son las marcas premium que lideran en este momento el segmento de estuches, y para el tradicional, la estrategia será manejar un precio de COP \$1.000 para la presentación regular (2 unidades).

Figura 25: Estrategia de Precios Beso de Negro



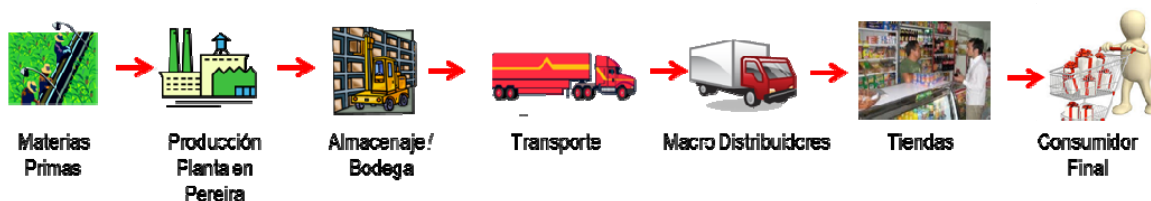
Fuente: Elaboración propia

5.6 Estrategia de distribución

Apalancados en la distribución con cobertura nacional que actualmente tiene Nestlé en Colombia, Beso de Negra tiene como objetivo generar una mayor presencia en todos sus canales de distribución.

Para el Beso de Negra en presentación doble, se proyecta como canal de distribución principal el canal Tradicional, que hoy en día representa el 31% de las ventas de la marca. Actualmente se tiene presencia en tan solo el 1% de las tiendas que atiende Nestlé a nivel nacional (190.000 puntos de venta). Se proyecta un crecimiento en la distribución de Beso de Negra para este canal, logrando llegar al 10% de los puntos de venta, es decir, llegar a 19.000 clientes.

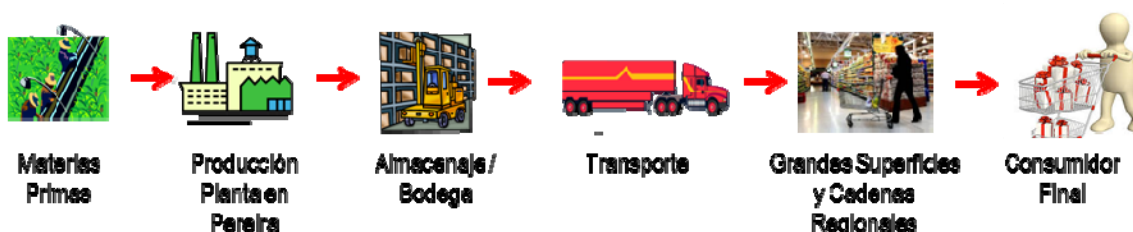
Figura 26: Estrategia de Distribución Beso de Negra - Doble



Fuente: Elaboración propia

La presentación de Beso de Negra de 5 unidades, será distribuida principalmente en el canal Moderno y en las cadenas regionales, canales que representan el 69% de la venta actualmente. El objetivo para esta presentación, es pasar de 32% de distribución al 70%, es decir, llegar a 3920 puntos de venta.

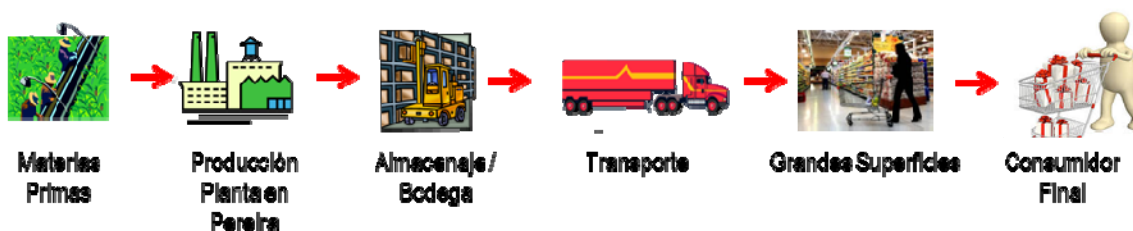
Figura 27: Estrategia de Distribución Beso de Negra – 5 Unidades



Fuente: Elaboración propia

Finalmente para la presentación de 12 unidades de Beso de Negra, en donde el canal principal es el Moderno, se proyecta continuar con la misma cobertura del 88% que actualmente se tiene. Es decir, llegar con esta presentación a 774 puntos de venta.

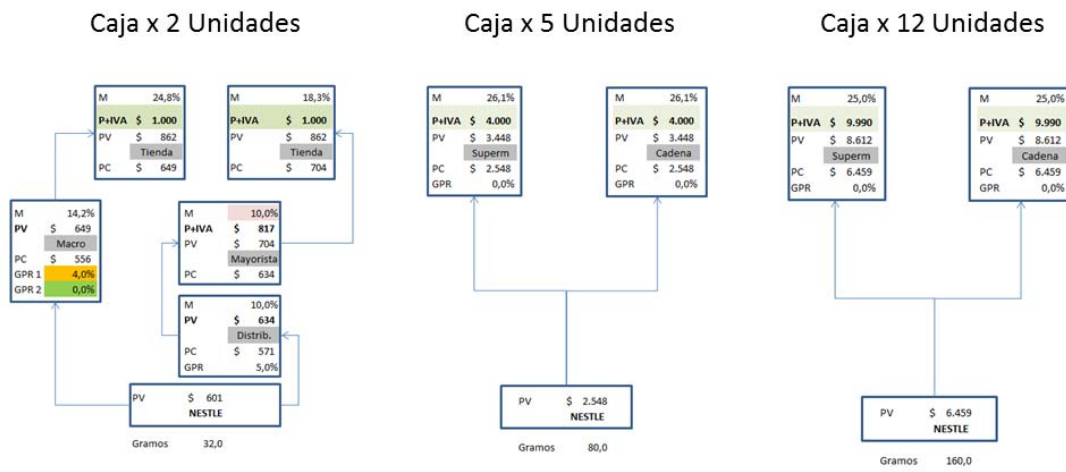
Figura 28: Estrategia de Distribución Beso de Negra – 12 Unidades



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los diferentes canales de distribución que vamos a tener para Beso de Negra de Nestlé, el margen definido para el intermediaria final es del 25% en la mayoría de rutas de mercado, con excepción del que tendrían los tenderos que accedan al producto por intermedio de los mayoristas, ya que esta es la ruta más larga y más costosa.

Figura 29: Contribución Marginal por Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

6. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación tiene como fin posicionar a Beso de Negra como el producto ideal para regalar. Lo que se busca, es que el target potencial conozca la renovación del producto y comience a adquirir un hábito de consumo diario del mismo.

6.1 Target

Jóvenes y adultos entre los 20 y 35 años, de estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, que buscan una solución de regalo para situaciones de amor, perdón, agradecimiento, o simplemente un detalle diario.

Son personas que consumen chocolates por impulso o antojos; adicionalmente ven en los chocolates un producto que les permite socializar, los consideran como un producto afín a la mayoría de gente. Tienen poder adquisitivo, pero son consumidores que desean lo mejor con a una justa medida de precio; tienen gastos medidos, pero invierten en productos que satisfagan sus gustos y pequeños placeres.

La segunda motivación de compra de los chocolates está relacionada con compartir o regalar, con expresar aprecio o agradecimiento a los demás; lo cual, la hace que busquen productos que los llenen emocionalmente.

6.2 Racional

La gente vive esperando una fecha especial para dar un regalo; esperan que sea un cumpleaños, un grado, amor y amistad... Pero las personas nunca piensan que un día cualquiera pueden sorprender a los demás, se ha perdido la magia.

Ahora Beso de Negra, permite dar un pequeño detalle de amor, amistad, agradecimiento o un simple reconocimiento a todo aquel que lo merezca.

Es importante, manifestarle a la familia, amigos y compañeros lo que significan para nosotros, Beso de Negra te ayuda a cumplir este objetivo sin un compromiso de por medio.

Porque cualquier día es un día especial y Beso de Negra trae BESO PARA TODOS LOS DÍAS.

6.3 Concepto Creativo

Beso de Negra, el beso para todos los días.

Figura 30: Visual de Campaña



Fuente: Elaboración propia

6.4 Concurso

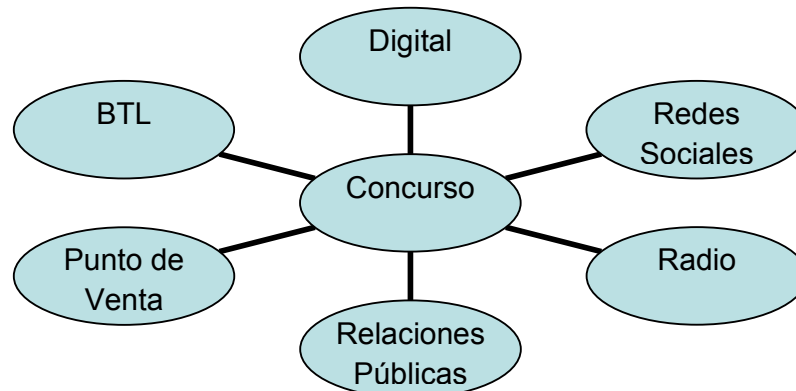
La campaña de comunicación tendrá como pilar un concurso para que los consumidores se motiven a dar un regalo a la persona que ellos deseen; no tiene límite alguno, puede ser un regalo romántico, un regalo de agradecimiento, un regalo para que lo perdonen, o incluso un regalo para hacerle un reconocimiento a alguien; lo que importa, es que cuenten cuál es la forma más original de dar un regalo todos días, con un Beso de Negra.

Es así como, Beso de Negra busca la forma más original para dar un regalo diariamente.

El concurso se realizará a nivel nacional, por medio de una plataforma digital, donde las personas registren el código de un producto de Beso de Negra, entren a participar en la dinámica, y pueda concursar por diez teléfonos inteligentes.

6.5 Plan de Medios

Figura 31: Resumen Medios de Plan de Comunicación



Fuente: Elaboración propia

6.6 Medios Digitales

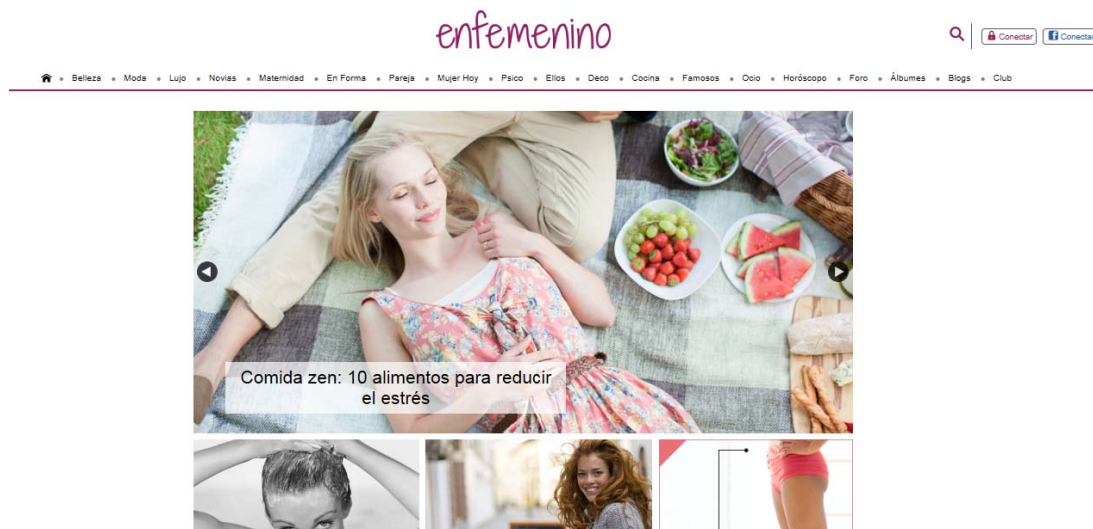
Para el plan de pauta en medios digitales, planteamos tener 4 frentes:

6.6.1 Portales de páginas

Se tendrá pauta en los principales portales de páginas de noticias del país como lo son: eltiempo.com, elespectador.co, el colombiano.com y el país.com.co. Se manejarán formatos de rich media, que generen interés e interacción con los usuarios; dirigiendo la pauta a la página del concurso.

Adicionalmente, se tendrá un plan de pauta en la página enfemenino.com; portal que tiene uno de los mayores tráfico del país, y se enfoca en dar consejos a mujeres, tanto de belleza, como de moda, tendencias, pareja, amor, amistad, ocio entre otros.

Figura 32: Portal enfemenino.com



Fuente: enfemenino.com, 2014

6.6.2 Google y Headway

Manejo de compra de palabras tanto en la plataforma de Google con Adwords, como en Headway; cubriendo así la mayor parte de los portales que los colombianos visitan.

Bajo este frente, Beso de Negra aparecerá en la búsqueda de las personas que están interesadas con los siguientes temas: regalos, detalles, amor, reencuentro,

perdón, o temas similares; para que vean a la marca como una opción diferente en alguno de estos momentos.



6.6.3 Pauta Influenciadores

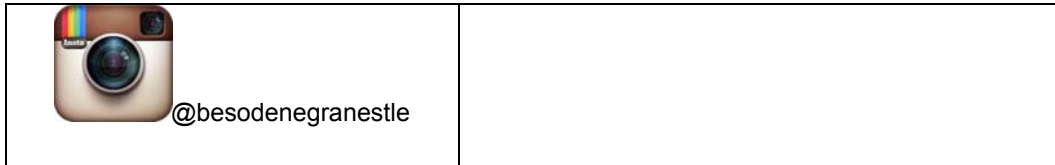
Beso de Negra tendrá unos influenciadores, que postean en redes sociales invitando a la gente a regalar con cualquier motivo al día; la idea de esta pauta es que se sienta muy natural, y más como una recomendación. Se trabajará con presentadores, periodistas, modelos y famosos que son aspiracionales para el target; garantizando así, que ya tienen una comunidad bastante grande que los sigue y a la que se va a poder impactar con Beso de Negra.

6.7 Redes Sociales

Con la campaña se plantea tener el lanzamiento de las Redes Sociales de “Beso de Negra Nestlé”; se abrirán las siguientes redes con su respectivo rol:

Tabla 5: Redes Sociales Beso de Negra

Red Social	Rol
 @besodenegranestle	Red para brindar contenido interesante para el target, adicionalmente es una de las redes que apoyará más al concurso, mostrando diferentes videos que inviten a la gente a agradecer por distintas cosas, y que lo hagan regalando Beso de Negra
 @besodenegranestle	Red que funcionará como impulso; es decir que la activaremos en los momentos de media mañana y media tarde, para antojar a nuestros consumidores, e invitarlos a dar un regalo
	Red para compartir momentos de consumo del producto; y para antojar a la gente a que den un regalo especial al día



Fuente: Elaboración propia

6.8 Radio

En radio se tendrán menciones donde los locutores hablen de las diferentes motivaciones que tienen para dar un detalle diariamente; cada uno tendrá una razón diferente. Las menciones se trabajarán con toda la mesa de trabajo de cada emisora, buscando que los oyentes puedan llamar a contar a quien le darían un regalo sin un motivo alguno, simplemente es un detalle especial al día.

Tabla 6: Ranking Emisoras NSE 2-4

RANK	EMISORA	HyM 20-35 NSE 2-4	Afinidad
1	TROPICANA ST	19,08	288
2	OLÍMPICA ST	11,13	105
3	LA X	10,57	98
4	FANTASTICA	10,21	68
5	LA CARIÑOSA	8,23	215
6	VIBRA	7,88	259
7	LA W	7,78	69
8	BLU RADIO	6,99	170
9	LA MEGA	6,91	166
10	RADIOACTIVA	5,33	166

Fuente: EGM, 2014

Las emisoras seleccionadas fueron: Tropicana, Olímpica, La Cariñosa y Vibra, por la afinidad que tienen con el target.

6.9 Actividades de BTL

Durante los dos primeros fines de semana de campaña, Beso de Negra se tomará los Centros Comerciales con mayor tráfico de las principales ciudades del país:

- Bogotá: Centro Mayor (3 fines de semana)
- Cali: Chipichape
- Medellín: Santafé

Durante sábado y domingo tendremos una tropa de Beso de Negra, invitando a las personas a probar el producto y recibirán un beso, para motivarlos a expresar lo que sienten en su día a día.

Las activaciones impulsarán la compra de producto, para que las personas puedan participar en el concurso de la campaña.

6.10 Actividad Relaciones Públicas

Como táctica de Relaciones Públicas, se le hará llegar a los periodistas e influenciadores más importantes del país, dos cajas de lujo de Beso de Negra; reforzando el mensaje de que cualquier día es un buen día para dar un regalo.

Cada persona recibirá una caja a su nombre, y otra invitándolo a que se la regalen a alguien; de esta forma, se fortalecerá el mensaje de campaña, logrando que las personas más influyentes de los medios, comiencen a regalar Beso de Negra como un detalle cotidiano.

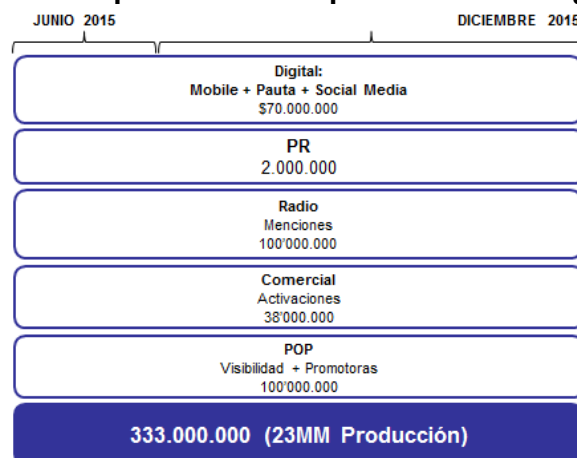
6.11 Visibilidad en Punto de Venta

Una parte muy importante de la campaña, es toda la implementación de visibilidad impactante en los diferentes canales de distribución; logrando que los consumidores entiendan el mensaje “Beso de Negra, el regalo para todos los días”, en el puntos de venta.

En términos de visibilidad se trabajará con muebles de exhibición diferenciales, afiches con la comunicación del concurso, puntas de góndola y ambientación en el lineal; para apoyar de esta forma toda la comunicación de campaña.

6.12 Presupuesto Campaña

Tabla 7: Presupuesto de Campaña Beso de Negra 2015



Fuente: Elaboración propia

7. Incentivos y Ventas

Los incentivos de ventas se realizarán a través del método de Pago por Impactos en el canal tradicional, donde nuestra habilidad para ganar es menor y vamos a necesitar mayor esfuerzo para alcanzar el objetivo de 19.000 tiendas en todo el país.

Para este plan, destinaremos un presupuesto trimestral de \$19.000.000. Este valor resulta de asumir cada vendedor impacte el 40% de las tiendas que visitan mensualmente (88 tiendas) y que reciban un incentivo de \$1.000 por cada tienda impactada con el nuevo formato de Beso de Negra. En total necesitaremos 216 vendedores que hagan efectivos los 88 impactos por mes para lograr la distribución numérica esperada del 10% en este canal.

Tabla 8: Plan de incentivos de ventas (COP Millones)

Concurso	Part	Vendedores	Incentivos	Enero a	Abril a Junio	Julio a	Octubre a	Total
----------	------	------------	------------	---------	---------------	---------	-----------	-------

de ventas	Canal		marzo		Septiembre	Diciembre		
Vendedores distri. Propios	60%	216	\$1.000	\$19.000.000	\$19.000.000	\$19.000.000	\$19.000.000	\$76.000.000
Total				\$19.000.000	\$19.000.000	\$19.000.000	\$19.000.000	76.000.000

Fuente: Elaboración propia

8. Presupuesto de General

El presupuesto general definido para el plan de marketing 2015 de Beso de Negra de Nestlé es de COP\$552.000.000 que serán destinados principalmente para el plan de medios (COP\$ 333 Mios), el plan de incentivos (COP\$76 Mios) y el plan de contingencia (COP\$ 92 Mios). El saldo restante (COP51 Mios) está destinado para las diferentes negociaciones que se realizan a nivel compañía y que son asignadas a cada SKU según el procedimiento interno de asignación y distribución de gatos.

9. Estados Financieros

Esta estrategia definida para la marca Beso de Negra, esa una apuesta de la compañía para convertir el negocio de chocolates en un negocio rentable en el largo plazo. Para el caso de Beso de Negra, es evidente como el porcentaje de inversión en PFME (*Product Fixed Marketing Expenditure*) se incrementa en un 318%, pasando de un 5% a casi un 16%, pues el objetivo de reposicionar la marca como la mejor opción para dar un detalle en el día a día es algo se ira construyendo con el tiempo y con una inversión permanente.

Tabla 9: Estado de Pérdidas y Ganancias 2015

OG	35%		%		
	%	2014	2015	2014	2015
TONS		76	103		
NPS		2.056	2.775	106,0	105,0
TTS		116	132	6,0	5,0
NNS		1.940	2.643	100,0	100,0
COGS		599	808	6,7	6,6
GV	12%	233	317	2,6	2,6
REGALIAS	5%	103	139	1,1	1,1
CM		1.005	1.379	51,8	52,2
PFME		97	420	5	15,9
FFO		89	89	4,6	3,4
OPFE	1%	21	28	1,1	1,1
BG	2%	41	56	2,1	2,1
CP		758	787	39,1	29,8
GFD		212	224	10,9	8,5
MOGE		485	476	25,0	18,0
GLOBE		30	30	1,5	1,1
BD	0,1%	2	2	0,1	0,1
OP1		29	55	1,5	2,1
OP1 (MBS)		1,5%	2,1%		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en este P&G, aunque los resultados en términos de OP1 (*Operating Profit*) están mejoraron, todavía son resultados que para la magnitud de los negocios de Nestlé no son de gran importancia.

10. Ventas y participación de mercado

Como definido dentro del plan, el objetivo es lograr un 0,7% de participación de mercado con esta marca, que se traduce en un 6.1% dentro de la subcategoría de estuches de chocolates.

Tabla 10: Ventas y Participación de mercado

Objetivos Nestle 2015	Canal Tradicional					Canal Moderno					Total Canales			
	Mercado	Nestle		Lider		Mercado	Nestle		Lider		Mercado	Nestle	MS Subcat.	MS Total
	\$	MS	Venta	MS	Venta	\$	MS	Venta	MS	Venta	\$			
Estuches	\$ 11.392	4,9%	\$ 555	16%	\$ 1.875	\$ 34.428	6,4%	\$ 2.200	21%	\$ 7.304	\$ 45.820	\$ 2.755	6,0%	0,7%
Total Mercado	\$ 301.712					\$ 115.002					\$ 416.714			

Fuente: Elaboración propia

11. Cuadro de mando

Tabla 11: Cuadro de Mando

Objetivos	Indicador	Preciso	Real	Δ	Responsable	Frecuencia de Revisión	Alarmas			Acción	Presupuesto
							Verde	Amarillo	Rojo		
Ventas Netas Año 2015	\$ 2.775.000.000				Gerencia de Ventas	Mensual	\$ 231.250.000	Venta acumulada < 90%	Venta acumulada <= 80%, Se activa plan contingencia	Activación en puntos de venta canal tradicional (2 en el año)	\$ 35.000.000
Contribución Marginal	45%				Gerencia Mercadeo	Mensual	45%	Contribución promedio < 90% del objetivo	Contribución promedio <= 80% del objetivo, se activa plan contingencia	Aumento precio en un 5% en el Canal Moderno	
Market Share	0,70%				Gerencia Mercadeo	Mensual	0,70%	Market Share promedio <90% del objetivo	Market Share promedio <= 80% del objetivo, se activa plan de contingencia	Activación en puntos de venta canal tradicional (2 en el año)	\$ 35.000.000
Distribución Numérica Canal Tradicional	10%				Gerencia de Ventas	Mensual	10%	Distribución numérica < 9%	Distribución numérica <= 80% del objetivo, se activa el plan de contingencia.	Incentivos a la fuerza de ventas	\$ 4.000.000

Distribución Numérica Supermercados Independientes y Grandes Superficies	70%				Gerencia de Ventas	Mensual	70%	Distribución numérica < 0.63%	Distribución numérica <= 80% del objetivo, se activa el plan de contingencia.	Incentivos a la fuerza de ventas	\$ 4.000.000
Distribución Numérica Supermercados Independientes y Grandes Superficies (Personalización)	88%				Gerencia de Ventas	Mensual	88%	Distribución numérica < 0.792	Distribución numérica <= 80% del objetivo, se activa el plan de contingencia.	Incentivos a la fuerza de ventas	\$ 4.000.000
Top of Mind	5%				Gerencia Mercadeo	Semestral	5%	Top of Mind < 5%	Top of Mind < 4%	Concurso en redes sociales	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia

12. Plan de Contingencia

Considerando que existan eventos inesperados del mercado o situaciones adversas que impidan que el plan propuesto se desarrolle de la manera planteada, se activará un Plan de Contingencia que se ha definido de la siguiente manera:

12.1 Ventas

La Gerencia de Ventas revisará mensualmente el cumplimiento de acuerdo al objetivo establecido. En caso de encontrar la venta acumulada menor o igual al 80%, se propone realizar una activación en punto de venta. El Plan de Contingencia contempla un presupuesto para realizar dos acciones de este tipo en el año.

De igual manera, se realizará una revisión mensual del cumplimiento de las ventas netas acumuladas en toneladas, tanto en el canal tradicional como en el moderno. Si se encuentra que la venta acumulada en toneladas es menor o igual al 80%, se activará el Plan de Contingencia.

12.2 Contribución Marginal

La Gerencia de Mercadeo hará una revisión mensual de la contribución promedio. Si en el momento de la revisión, el indicador resulta menor o igual al 80%, se activa el Plan de Contingencia, que consiste en un incremento en el 5% en el precio de venta del canal moderno.

12.3 Market Share

La Gerencia de Mercadeo revisará mensualmente el market share del producto. Si luego de la revisión, el indicador promedio está por debajo del 80%, se activa el Plan de Contingencia que involucra la realización de activaciones en el punto de venta.

Hay un presupuesto disponible para realizar este tipo de actividades sólo dos veces en el año.

12.4 Distribución Numérica

La Gerencia de Ventas hará seguimiento mensual a la distribución numérica, de acuerdo a los tres canales que atenderemos. Si alguno de los canales presenta una distribución numérica menor o igual al 80% del objetivo, se activa el Plan de Contingencia. Éste último consiste en incentivos a la fuerza de ventas de cada canal por separado, de acuerdo a un plan de pagos establecido por la compañía. Para este plan tendremos reservados \$20.000.000.

12.5 Top of Mind

La Gerencia de Mercadeo deberá hacer una revisión anual de los estudios de Top of Mind para evaluar el posicionamiento de la marca. Si se percibe una disminución en la posición de Top of Mind que se ubica el producto, se activará el Plan de Contingencia. Éste último incluye la realización de una campaña en redes sociales para posicionar el Hashtag #Unbesoparatodoslosdias que incrementará el acercamiento de la marca al consumidor objetivo.

13. Conclusiones

- Para que Nestlé crezca en el negocio de chocolates en Colombia, no debe enfocarse únicamente en enfrentarse con el líder, por el contrario debería enfocarse en encontrar nuevas ocasiones de consumo de chocolate enfocándose en la necesidades insatisfechas del consumidor.
- Nestlé debe comenzar a entregar un valor agregado diferencial a través de sus productos que le permita apartarse de la competencia enfocada en el precio dentro de un mercado altamente competitivo y en el cual el líder tiene

ventajas gracias al volumen que maneja y la participación de mercado que ha logrado en el país.

- Se hace necesario que Nestlé busque incrementar la distribución numérica en el canal tradicional, apalancado en la distribución que tiene como compañía, ya que a través de sus otros productos llega a un número importante de detallistas.
- Si Nestlé quiere ser reconocido en Colombia por su negocio de chocolates como lo es en el mundo, debe invertir más en el desarrollo de la categoría y no invertir tanto en categorías que ya se encuentran desarrollados. En este trabajo se está planteando una estrategia para re definir el negocio del producto en mención; sin embargo se debe garantizar una inyección constante de recursos para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la estrategia.
- A pesar de tener unas marcas globales conocidas, Nestlé debe aprovechar la historia y reconocimiento de las marcas locales, las cuales cuentan con un nivel alto de apropiación por parte de los consumidores.

Bibliografía

Commodities. (2006). *Poket World in Figures*, p50-55.

ACNilesen. (2012). *Total Colombia Chocolates Retail Bimensual ON 2011*.

Asobancaria. (2012). *Informe de Inclusión Financiera*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/3370049.PDF>

Banco de La República. (s.f.). *Banco de La República*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.banrep.gov.co/en>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2012). *IPC*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&id=185&Itemid=117

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2012). *PIB Otras Industrias Manufactureras*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=55

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2012). *Población colombiana*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=117

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2012). *Variación PIB Colombia*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2013). *PIB Colombia*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=668

Departamento Encargado de las Estadísticas en Colombia. (s.f.). *DANE*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <https://www.dane.gov.co/>

- Diario El País. (25 de Febrero de 2011). *Multinacional Nestlé y Federación de Cafeteros firman alianza*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/multinacional-Nestlé-y-federacion-cafeteros-firman-alianza-por-sostenibilidad>
- EGM2014. *Estudios General Medios 2013, Segunda Ola*, Bogotá
enfemenino.com, www.enfemenino.com 2014
- GrupoGIA. (2012). *Análisis y Valoración de NESTLÉ de Colombia S.A.* Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.grupogia.com/valoracion/860002130>
- GrupoGIA.com. (s.f.). *Grupo GIA*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de <http://www.grupogia.com/>
- IAAlimentos. (Junio de 2009). Pequeños Clientes, Grandes Utilidades. *IAAlimentos*, 10, 52.
- Kantar Worldpanel. (11 de Mayo de 2012). *ANDI*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=b5063b3e-027c-47a5-a719-70d674fb6bf5>
- Lindstrom, M., & Seybold, P. B. (2011). *Brand Child*. Londres: Kogan Page.
- Milward Brown. (2012). *Informe de Resultados MILO ® Master Brand*. Bogotá.
- Nestlé de Colombia. (2014). *Introducción a la Categoría de Chocolates*. Bogotá.
- Nestlé de Colombia S.A. (2013). *Nestlé*. Obtenido de <http://corporativa.nestle.com.co>
- Nielsen. (2013). *Tendencias de Consumo*. Bogotá.
- Politécnico Grancolombiano. (24 de Febrero de 2011). www.poli.edu.co. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de <http://www.poli.edu.co/comunica/prensa/comunicadoqueestanconsumiendolosni%C3%B1os.pdf>
- Ries, A., & Jack, T. (1994). *The 22 Inmutable Laws of Marketing*. HarperBusiness.

Superfinanciera. (2012). *Comportamiento de las Carteras Masivas*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/trimestral/cosechas/092012documentoanalitico.pdf>

Superfinanciera. (2012). *Tasas de Interés*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/ComunicadosdePrensa/ibc.htm>



Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60764>

TNS Quanta . (2013). *Consumidores Categoría Chocolates*. Bogotá.

Anexos

Anexo N°1. Análisis de precio y comunicación de Chocolates Nestlé

Compañía	Marca Premium	Audiencia	Slogan
		Adultos mayores de 35 años	La receta original
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Supermercados de cadena, supermercados independientes, baja presencia en tiendas de barrio	COP 4000	El perfecto sabor del chocolate
	Marca Breakers	Audiencia	Slogan
		Adolescentes y jóvenes adultos entre 20 y 35 años	Date un Break
	Sistema de Comercialización	Precio	Promesa
	Cajoneras, Kioscos, Supermercados de cadena, supermercados independientes	COP 2000 – 2500	La sonrisa en tu break
	Marca Recubiertos	Audiencia	Slogan

Compañía	Marca Premium	Audiencia	Slogan
		<p>Jóvenes adultos entre 25 y 40 años</p>	<p>El antojito perfecto que siempre te puedes dar</p>
	<p>Sistema de Comercialización</p>	<p>Precio</p>	<p>Promesa</p>
	<p>Cajoneras, Kioscos, Tiendas de barrio, Supermercados de cadena, supermercados independientes</p>	<p>Deditos y Morenitas COP 500 – 1000 Beso de Negra COP 1000 - 1200</p>	<p>La porción perfecta para calmar un antojo</p>
	<p>Marca Energía</p>	<p>Audiencia</p>	<p>Slogan</p>
		<p>Niños entre 7 y 12 años</p>	<p>MILO te da energía la meta la pones tú</p>
	<p>Sistema de Comercialización</p>	<p>Precio</p>	<p>Promesa</p>
	<p>Cajoneras, Kioscos, Tiendas de barrio, Supermercados de cadena, supermercados independientes</p>	<p>Milo Nuggets COP 1800 Milo Chocobarra COP 400</p>	<p>Nutrición y energía para cumplir tus metas</p>

Nota: Fuente elaboración propia

Anexo N° 2. Tabla de Productos Sustitutos

Producto	Lecherita	Bom Bom Bum	Nucita
Beneficios	<p>Se asocia con los beneficios tradicionales de la leche y viene en un empaque practico para que los niños puedan consumirlo</p>	<p>Variedad de sabores.</p> <p>Está posicionada en el mercado con una tradición de más de 30 años y además utiliza el motivador emocional de llevar un premio adentro que es el chicle</p>	<p>Mezcla de sabores (chocolate y nueces) que también agrega diversión al momento de mezclarlos.</p> <p>Producto original de la marca la cual se ha extendido a otras categorías</p> <p>Distribución apalancada en la de Bom Bom Bum</p>

Producto	Lecherita	Bom Bom Bum	Nucita
Debilidades	Marca sombrilla dirigida a otro target	Visto como una golosina débil nutricionalmente	Requiere de una cuchara para fácil consumo
Accesibilidad	Se encuentra en el canal alto y en alguna de las tiendas	Se encuentra en todas las tiendas y supermercados	Se puede encontrar con mucha facilidad. Está presente en la mayoría de los canales.
Sistema de Comercialización	Tiendas de barrio Supermercados independientes Supermercados de Cadena	Tiendas de barrio Chazas y Vendedores ambulantes Supermercados independientes Supermercados de Cadena	Algunas tiendas de barrio Algunas Chazas Supermercados independientes Supermercados de Cadena
Precio	COP 1000	COP 400 - 500	COP 400
Estrategia de Comunicación	Marca sombrilla LA LECHERA® cuya comunicación va dirigida a la	Dirigida a “tweens” y gira alrededor del sabor, el contenido de	Hace énfasis en nutrición y sabor. Se dirige a un target de niños y se

Producto	Lecherita	Bom Bom Bum	Nucita
	madres y relacionada con la cocina y los momentos en familia	chicle y la diversión	relaciona con la lonchera buscando igualmente resaltar temas de diversión

Nota: Fuente elaboración propia

Producto	Galletas dulces	Tosh dulces	Frito Lay
Beneficios	Variedad de sabores muy amplia, se perciben como una cantidad suficiente. Variedad de precios.	Variedad de sabores suficiente para el target. Sienten que están reemplazando su postre o snack por algo saludable.	Variedad en el portafolio de productos por lo que pueden ofrecer diferentes opciones al consumidor.
Debilidades	Poco saludables, muy dulces	Un poco más costosas, porciones pequeñas	Se considera como paquetes basura y no comida sana
Accesibilidad	Manejan muy buenos canales	Se encuentra en algunas	Se puede encontrar con

Producto	Galletas dulces	Tosh dulces	Frito Lay
	de distribución, se encuentran en todas partes	tiendas y supermercados, especialmente en los estratos más altos	mucha facilidad. Está presente en la mayoría de los canales.
Sistema de Comercialización	Tiendas de barrio Chazas y Vendedores ambulantes Supermercados independientes Supermercados de Cadena	Tiendas de barrio Supermercados independientes Supermercados de Cadena	Algunas tiendas de barrio Algunas Chazas Supermercados independientes Supermercados de Cadena
Precio	COP 800	COP 900	COP 1000
Estrategia de Comunicación	Enfocada básicamente hacia los niños, y bajo un concepto de diversión	Dirigida a mujeres que quieren cuidarse	Hace énfasis en los sabores. Se enfocan en opciones para la lonchera y como diversión

Nota: Fuente elaboración propia