

Proyecto de grado Plan Estratégico de Mercadeo

**Galletas marca Dux**

Jhon Alexander Patiño Noreña

José Leonardo de la Ossa

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor

Paola Andrea Ortiz

Magister en Administración de Empresas

Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Institución Universitaria Esumer

Especialización en Gerencia de Mercadeo

Medellín

2016

## Dedicatoria

Lo entregamos a Dios, quien nos cobijó hasta estas instancias, permitiendo de la mano de él llegar hasta este punto y de poder lograr lo que desde un inicio se propuso. Fue quien nos permitió imponer nuestro conocimiento y exponerlo ante esta prestigiosa institución; fue quien nos brindó la sabiduría, salud y su infinito amor, por esto y más dedicamos a él un triunfo más para nuestras vidas.

A nuestros Padres, por el amor y el apoyo en todos nuestros proyectos; por haber forjado con carácter e incitado a cumplir todo lo que nos proponíamos en la vida satisfactoriamente. A nuestros hermanos (as), nuestros hijos, y esposas que han sido nuestro bastón, nuestro ejemplo y nuestra mayor motivación.

## **Agradecimientos**

A los docentes y compañeros de la especialización, los que con paciencia, entrega, profesionalismo, recomendaciones y enseñanzas han hecho esto posible. Gracias; a nuestra asesora Paola Ortiz quien fue nuestra guía en todo este proceso de formación. A la Institución Universitaria Esumer por egresar a grandes profesionales a la sociedad y por ultimo al coordinador de la marca Dux por permitirnos estudiar la marca y su entorno y por brindarnos información muy importante para llevar a cabo este proceso.

## Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	3
Lista de Tablas .....	7
Lista de Figuras.....	8
Introducción .....	9
Resumen Ejecutivo .....	11
Abstract.....	13
1. Antecedentes .....	14
1.1. Justificación del plan.....	14
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	15
1.3. Definición del sector en que compite la empresa.....	16
1.4. Reseña histórica del sector .....	20
2. Alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo .....	23
2.1. Revisión de la misión .....	23
2.2. Revisión de la visión .....	23
2.3. Revisión valores corporativos .....	24
2.4. Estrategia competitiva de la empresa .....	25
3. Marco Teórico.....	28
3.1. Mapa conceptual del tema técnico .....	28
3.2. Marco Teórico sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.....	33
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo .....	33
3.2.2. Investigación de mercados.....	37
4. Análisis Estratégico .....	40
4.1. Determinación de los factores claves de éxito .....	40
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	43
4.2.1. Aspectos sociales.....	43

4.2.2. Aspectos tecnológicos .....	43
4.2.3. Aspectos económicos .....	45
4.2.4. Aspectos políticos.....	46
4.2.5. Aspectos legales .....	47
4.2.6. Aspecto ambiental .....	49
4.3. Análisis DOFA.....	51
4.4. Análisis al interior del sector industrial.....	52
4.4.1. Estructura del mercado en que se compite .....	52
4.4.2. Análisis de los competidores .....	52
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas.....	55
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector .....	58
4.6. Mapa de productos y precios.....	62
4.7. Análisis de cliente o consumidor .....	65
5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan .....	65
5.1. Ficha técnica.....	65
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación .....	66
5.3. Definición del problema.....	68
5.4. Objetivos de la investigación de mercados .....	69
5.5. Metodología aplicada .....	69
5.6. Limitaciones .....	75
5.7. Hallazgos – resultados de la investigación.....	76
5.7.1. Información sociodemográfica .....	76
5.7.2. Resultados generales.....	76
5.8. Conclusiones .....	85
5.9. Recomendaciones.....	86
6. Etapa de formulación estratégica .....	86
6.1. Objetivos del plan de mercadeo .....	86
6.1.1. Objetivo general .....	86
6.1.2. Objetivos específicos.....	86
6.2. Presupuesto de ventas.....	87

6.3. Formulación de la macro-estrategia .....	87
6.5. Formulación del plan táctico .....	88
6.6. Presupuesto del plan de mercadeo .....	93
6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo .....	93
7. Etapa de implementación .....	93
7.1. Requerimientos para la implementación del plan .....	93
7.1.1. A nivel de recursos .....	93
7.1.1. A nivel de estructura.....	93
Conclusiones y recomendaciones .....	94
Referencias .....	96

## Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis Dofa .....	51
Tabla 2: Matriz MPC .....	53
Tabla 3: Ficha Técnica Investigación de Mercados.....	66
Tabla 4: Tamaños de la Muestra de la Investigación.....	70
Tabla 5: Información Sociodemográfica .....	76
Tabla 6: Pregunta # 12 de la Encuesta.....	78
Tabla 7: Pregunta # 11 de la Encuesta.....	81
Tabla 8: Plan Táctico .....	88

## Lista de Figuras

Ilustración 1: Segmentación de la categoría de Galletas .....	29
Ilustración 2: Segmentación Galletas Saladas .....	30
Ilustración 3: Segmentación Galletas Saludables .....	31
Ilustración 4: Segmentación Galletas Dulces .....	31
Ilustración 5: Segmentación Galletas Especialidades Dulces.....	32
Ilustración 6: Segmentación Galletas Saborizadas .....	33
Ilustración 7: Estructura Empresarial Grupo Nutresa.....	60
Ilustración 8: Lonchera o pasabocas al lugar de trabajo.....	77
Ilustración 9: Tipos de alimentos entre comidas.....	78
Ilustración 10: Tipos de galletas que se consumen en la lonchera o entre comidas.....	79
Ilustración 11: Momento del día para consumir la lonchera.....	80
Ilustración 12: Marcas preferidas de galletas saborizadas o tipo club.....	81
Ilustración 13: Razones por las cuales cambiaría de marca o producto de su lonchera .....	82
Ilustración 14: Lugar de compra de los alimentos que consume en su lugar de estudio o trabajo entre comidas.....	83
Ilustración 15: Momento de compra de los alimentos que consume en su lugar de estudio o trabajo entre comidas.....	84



## Introducción

Se denomina posicionamiento a la ubicación que un producto tiene, o que espera tener, en la mente del consumidor. Cualquier compañía desea ser la primera alternativa de su target para satisfacer sus necesidades, ser el top of mind de su público objetivo; de ello dependen múltiples factores. Posicionarse idóneamente con tu público objetivo no es tarea fácil; es una de las tareas más complejas, pero no imposibles de lograr, en ella se emplean varios esfuerzos como la inversión de recursos económicos importantes de la empresa y marca para implementar diferentes procesos de mercadeo, publicidad y comunicación.

La realización de este plan estratégico de mercadeo para la marca Dux nace inicialmente de la necesidad por bajo posicionamiento, baja participación en el mercado de las galletas saborizadas tipo club que actualmente posee la marca frente a su competidor directo club social. Se presenta y se ejecuta un levantamiento de información el cual arroja hallazgos que permiten identificar algunos aspectos relevantes que demuestran falencias o mal enfoque en que se encuentra la marca con su consumidor, el cual también da a conocer factores que inciden para que el posicionamiento y éxito de la galleta rival en el mercado esté tan fuerte. Del mismo modo el siguiente trabajo desarrollado connota una dirección en busca cerrar el gap en posicionamiento o participación en el mercado frente a su principal competidor que lo duplica y le lleva la delantera en este aspecto a la marca Dux.

El siguiente plan que se emplea, brinda información fidedigna y expone afirmaciones, opiniones, y objeciones de la participación y aceptación de la marca en su mercado, lo cual es importante para la compañía de galletas Noel, debido a que muestra un enfoque distinto y presenta alternativas a mejorar. Este trabajo se realiza con el fin de detectar e identificar realmente el target o público objetivo de la marca además de sus principales momentos de

[Escriba aquí]

compra y de consumo, con el fin de lograr sacarle mayor provecho al papel o participación que esta galleta tipo club está desarrollando en el mercado y buscar reactivarla para que alcance mayor protagonismo en esta categoría.

[Escriba aquí]

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es un plan estratégico de mercadeo dirigido a la marca de galletas Dux de la Compañía de Galletas Noel, empresa líder del mercado colombiano en la actualidad a total categoría de galletas.

El hecho de que la marca Dux, sea una de las pocas de esta compañía que no es líder en su segmento, es lo que nos motiva a desarrollar este plan; partiendo desde el estudio interno de la empresa, su filosofía, sus estrategias y su apuesta a futuro; para confrontándola con un completo estudio del sector al que pertenece y de sus principales competidores, para entender cuáles son sus fortalezas y las principales amenazas o debilidades frente a un entorno muy competitivo y macro entorno al cual una compañía de esta talla siempre debe monitorear para continuar creciendo a nivel internacional y liderando los mercados locales.

Luego realizar el diagnóstico de la organización y de entender cuáles son sus principales diferenciadores frente a la competencia; que le permite presentar a sus clientes la mejor oferta de valor y recibir por parte de ellos confianza, respaldo y fidelidad. Iniciamos una evaluación integral del segmento de galletas Saborizadas para identificar las principales oportunidades o aspectos por mejorar de Dux con el objetivo de entender las preferencias del consumidor de este tipo de galletas en cuanto a: usos, momentos de consumo, canal de compra, productos sustitutos, inclinación por marcas específicas, entre otros...

Para obtener de manera precisa información sobre los anteriores aspectos se desarrolló una investigación de mercados en donde se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos por medio de Focus Group y Encuestas al público objetivo determinado, lo que contempló: diseños de encuestas, determinación del tamaño de la muestra, trabajo de campo, análisis de datos y preparación de informe donde se sustentaran todos los hallazgos y recomendaciones.

[Escriba aquí]

Y finalizar con la formulación del plan estratégico con objetivos y táctica que le apuntan a aprovechar al máximo toda la información que arroja la investigación en pro de reactivar la marca Dux y lograr un crecimiento en ventas que le permita acercarse al liderato de su segmento.

## Abstract

This work is a strategic marketing plan; directed to the cookie brand Dux of Noel Biscuit Company, leader of the Colombian market today to complete biscuit category.

The fact that Dux is one of the few of this company that is not a leader in its segment is what motivates us to develop this plan. Starting from the internal review of the company, its philosophy, its strategies and its commitment to future. For comparing it with a comprehensive study of the sector to which it belongs and its main competitors, to understand what their strengths and major threats or weaknesses are facing a very competitive environment and macro environment to which a company of this size should always monitor to continue growing internationally and leading local markets.

After the diagnosis of the organization and to understand what their main differentiators against the competition, which allows you to present your customers the best value and receive from them trust, support and loyalty. We initiated a comprehensive assessment of segment Flavored cookies to identify key opportunities or areas for improvement Dux order to understand consumer preferences of such cookies regarding: uses, moment's consumer shopping channel, substitute products, tilt by specific brands, among others.

For the precise information on the above aspects, market research where quantitative and qualitative data collected, through focus groups and surveys to certain target audience developed, which looked at: survey designs, determining the size of the shows, fieldwork, data analysis and report preparation which will support all of the findings and recommendations.

In addition, end with the formulation of the strategic plan with goals and tactics that aim to make the most of all the information that threw the research for reactivating Dux and achieve sales growth that allows get close to the leadership in its segment.

[Escriba aquí]

## 1. Antecedentes

### 1.1. Justificación del plan

Dux es la sexta marca más importante en ventas para la compañía de Galletas Noel; es de las pocas marcas de la compañía que no es líder en su respectiva subcategoría o tipo de galletas a la que pertenece, ya que las marcas como: Saltin Noel, Ducales, Tosh y Festival lideran en ventas a sus competidores en cada una de las subcategorías a la que pertenecen; mientras que Dux es ampliamente superado en ventas y en reconocimiento de marca por su principal competidor en el mercado (Club Social), lo cual reta a la marca a estar siempre buscando los mecanismos y estrategias que le permitan ampliar su reconocimiento en el mercado a través de planes de mercadeo efectivos.

Por lo anterior, el plan estratégico de mercadeo que se presenta, es de gran ayuda para la compañía y los gerentes de la marca Dux ya que les muestra respuestas y alternativas sólidas para posicionar a Dux en la mente de un mayor número de consumidores en Colombia, y poder implementar estrategias y tácticas efectivas que ayuden a fortalecer y desarrollar la marca.

Como estudiantes de la especialización en Gerencia de Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, tenemos como requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo, desarrollar un “Plan estratégico de mercadeo” aplicando todos los conocimientos adquiridos en la academia y aprovechando al máximo la experiencia que ha tenido la universidad por 40 años en la enseñanza y gestión de los procesos comerciales y de mercadeo en la ciudad y la región. Además, el trabajar en el desarrollo de este plan, nos prepara para liderar y gestionar los diferentes proyectos y procesos de mercadeo de los que haremos parte como especialistas en esta rama.

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Todo empezó en Colombia el 2 de febrero de 1916 bajo el nombre de Fábrica Nacional de Galletas y Confites, ofreciendo galletas María y la marca estrella Papagayo. Un año más tarde, viendo la temporada de Navidad como una época de grandes oportunidades para las ventas de la compañía, se ofrecieron productos empacados con motivos navideños, generando así uno de los primeros éxitos para la empresa, el cual generó el crecimiento de Medellín y la apertura de nuevos puntos de venta en Bogotá, Manizales, Barranquilla y Cali.

En 1925 se realiza la primera exportación y se identifica la necesidad de registrar un nombre para una fábrica que cada día crecía más. Para involucrar a la comunidad en esta labor se hizo un concurso de donde surgió Noel como nombre ganador, el cual fue registrado, desde entonces hace parte de la organización.

En 1932 se producían una tonelada de galletas diarias y nacen las marcas insignia de Noel, las cuales se conservan hasta nuestros días: Sultana y Saltín Noel. Debido al incendio de 1949 que acabó con las instalaciones de la empresa, se construyó una nueva sede en la Avenida Guayabal de Medellín, donde actualmente sigue quedando la compañía. En 1955 Noel fue consolidada como una de las 15 empresas más importantes de Colombia.

En la década del 60, Noel compró a Zenú, y en los años 90 se realizó la escisión de los negocios. En 1973 Noel fue aprobada por el ministerio de Salud Pública para exportar, situación que le permitió penetrar los mercados de Puerto Rico, Curacao, Aruba, Haití, Panamá, Surinam, Chile, Nicaragua, Perú, Brasil y Estados Unidos. (Villegas Gómez, 2015).

Complementando con información directa de la compañía, para completar su trasegar en la historia se destacan los siguientes acontecimientos:

En los años 80 la compañía se consolida como líder nacional en el sector de alimentos, adquiere la empresa Molino Santa Marta S.A, empresa proveedora de harina. En 1981 inicia la distribución de “Ducales” las galletas del toque secreto, una de las marcas más grandes de la compañía. En 1984 se lanzan al mercado los tacos de Wafer Noel en los sabores de fresa y vainilla. En 1988 nace oficialmente el Espectáculo que Navidad Noel que la compañía celebra año a año como un regalo para sus trabajadores, proveedores y para la ciudad en general.

En 1990 nace la marca Recreo y dos años más tarde Mini Chips, en 1995 se crea Industria Alimenticias Noel de Venezuela, que luego se convierte en Cordialsa Venezuela; esta compañía nace gracias a una alianza estratégica con Bimbo de Colombia S.A. En 1996 se consolida Cordialsa Ecuador y 1997 obtiene certificado a la calidad ISO 9001 para la línea de galletas Saladas, Saborizadas y Wafers. En 1998 nace Tosh, seguida por Trigueñas, Antojos, Dux y Montblanc.

Actualmente, Noel tiene participación en 52 países, de los cinco continentes, con las marcas: Festival, Ducales, Dux, Saltín Noel y Navidad Noel. En 2005, InverAlimenticias Noel S.A, se fusiona con Inversiones Nacional de Chocolates S.A, hoy Grupo Nutresa. En 2010 adquiere a la compañía de galletas estadounidense Fehr Holdings LLC. Inicia el modelo de distribución de Fehr Foods en Estados Unidos, para comercializar productos bajo las marcas Noel y Pozuelo. (Noel, 2015)

### **1.3. Definición del sector en que compite la empresa**

[Escriba aquí]



Compañía de Galletas Noel, compite y compite en el sector de Alimentos y Bebidas, ya que todo su portafolio o categorías pertenecen a éste.

Para el año 2014, el Sector de alimentos y bebidas logra incrementar los ingresos operacionales en un 10% en comparación con el año inmediatamente anterior. Las 568 empresas analizadas registraron ingresos operacionales por \$54 billones, así lo revela un estudio de la Delegación de Asuntos Económicos y Contables. Además, los activos aumentaron el 8,7%, los pasivos el 11,3% y el patrimonio el 7,3%.

Por su parte el subsector de alimentos presentó un aumento del 11% en sus ingresos operacionales al pasar del \$38 billones en el 2013 a \$42 billones en el 2014, creciendo los activos un 9% incrementando \$3,9 billones frente al periodo anterior, además presentó un aumento del 17,7% en las ganancias y finalmente el EBITDA se incrementó en un 10,9% al pasar de \$3,4 a \$3,8 billones. (Reyes Villamizar, Duque Duque, Cáceres Vargas, & Ramírez Gómez, 2015)

Según: (Reyes Villamizar, Duque Duque, Cáceres Vargas, & Ramírez Gómez, 2015), las siguientes son el Top 5 de las empresas en Colombia bajo 4 indicadores financieros:

#### **Ranking según Ingresos operacionales**

- 1- Bavaria que crece el 5,4%.
- 2- Coca-cola Fensa variando al 6,6%.
- 3- Cooperativa Colanta crece el 3,6%
- 4- Alpina que crece el 16,5%
- 5- Alimentos Cárnicos 8,2%.

#### **Ranking según Activos**

- 1- Bavaria creciendo el 6,4%.
- 2- Grupo Nutresa creciendo el 10,4%.
- 3- Postobon creciendo el 9,5%.
- 4- Ingenio del Cauca decreciendo el -2,3%.
- 5- Coca-cola fensa variando al 1,2%.

#### **Ranking según patrimonio**

- 1- Grupo Nutresa creciendo el 10,6%.
- 2- Bavaria creciendo el 9,3%.
- 3- Postobon creciendo el 6,4%.
- 4- Ingenio del Cauca decreciendo el -3,3%.
- 5- Cervecería Unión S.A. variando al 1,2%.

#### **Ranking según utilidad neta**

- 1- Bavaria creciendo el -37,6%.
- 2- Cervecería del Valle S.A. variando al 2,2%.
- 3- Grupo Nutresa creciendo el -0,6%.
- 4- Cervecería Unión S.A. variando al 24,9%.
- 5- Coca-cola fensa variando al 84,1%.

Los anteriores indicadores del sector de alimentos y bebidas sustentan un crecimiento promedio del 2,4% del PIB del sector pasando de 12,5 billones a 13,4 billones de pesos. (Reyes Villamizar, Duque Duque, Cáceres Vargas, & Ramírez Gómez, 2015).

Revisando otra fuente de información:

[Escriba aquí]

Nielsen, comunica basado en los datos de las canastas que mide, analiza y evalúa en especialmente en las categorías de consumo masivo que “el consumo en los último cuatro años en Colombia, ha venido mostrando una tendencia hacia la desaceleración, a pesar de mostrar una leve mejoría durante el 2014” (Saavedra, 2015). Además, indica que “las canastas alimentos se ven impactadas, dado que sus volúmenes comparados con el 2013 bajaron de 2,0% a -0,3%. Mientras que las bebidas, disminuyeron más de tres puntos pasando de 4,4% a un 1,2%”. (Saavedra, 2015).

El sector como tal o sus principales industrias, visualizan un consumidor para los próximos años enfoque en buenos hábitos alimenticios, lo ven como un consumidor más informado y conectado permanentemente con las marcas, los fabricantes y en sí con otros consumidores. Lo que ayuda al desarrollo del sector e impulsa a buscar siempre conocer al consumidor y las tendencias o cambios en la alimentación que se puedan presentar.

De esta manera la compañía Alpina plantea los retos que tiene el sector. La compañía ha planteado que desde ya la preocupación por ofrecer valor agregado es una constante para ganar mercado y que en ese camino los alimentos funcionales, un segmento en el que apuesta buena parte del negocio, son una respuesta.

"En 10 años, los consumidores colombianos estarán consumiendo alimentos funcionales diariamente, como lo están haciendo países como Japón y la mayoría de países europeos", dice la empresa. Francisco Ochoa, directivo de Colombina, explica que la industria de alimentos deberá estar sintonizada con una población más alineada con las tendencias según las cuales los consumidores son más conscientes de la relación entre lo que ingieren y su bienestar físico y emocional. A su juicio, estos consumidores esperan

que las empresas de alimentos les ayudemos a controlar la ingesta mediante porciones y tamaños diseñados específicamente para esto. (Portafolio, 2010)

Hoy en día los productos llamados saludables vienen presentando un acelerado desarrollo en las diferentes categorías del sector de alimentos y bebidas. Logrando penetrar rápidamente los hogares colombianos y haciéndose un espacio importante en sus canastas de mercado. Estos productos “han logrado penetrar el gusto de los consumidores e impulsan también el crecimiento de este sector, representando un 23% del gasto total de la Canasta completa, creciendo un 4,98%”. (Saavedra, 2015)

Dándole una mirada al futuro del sector, algunos de sus principales jugadores proyectan o esperan en uno años lo siguiente:

Carlos Enrique Cavelier, presidente Alquería, dice que en el 2020 el sector estará en medio de un mercado muy competitivo, donde cada vez más los consumidores sean los beneficiarios de la variedad y calidad de productos.

El Grupo Nutresa, actor de peso en la industria, describe las prioridades del consumidor para el 2020. 1. Saludables 2. Verdes 3. Locales 4. Funcionales 5. Experimentales 6. Especializados 7. Gourmet 8. Simples y claros en la presentación y la etiqueta 9. Confiables 10. Sostenibles. (Portafolio, 2010)

#### **1.4. Reseña histórica del sector**

De acuerdo al boletín Agro al día de la Camara de Comercio de Duitama (2012):

En la agroindustria colombiana, en el año 1904 las empresas artesanales alimenticias mostraban sus primeros indicios, tan fuerte se fomentaba en esa época la industria que existían otras dedicadas a la producción de tabaco y algodón. Para el año de 1936 se comienza a legislar en este sector, estudiando actividades y procesos.

Luego de la segunda guerra mundial, se inicia la incursión de nuevas tecnologías y mercados, con ello el aumento del desarrollo de la agroindustria en sus diferentes sectores, tanto se acrecentó el sector que para 1945 la producción en el sector de alimentos y bebidas alcanza una participación del 47% a total industria, lo que conllevaba a fomentar el empleo en Colombia.

El país en 1960 los alimentos contaban con una participación en el PIB del 29%, que para la economía colombiana significaba un 2.3%. Esta década para el sector fue fundamental, debido a dinámica de desarrollo que se presentó especialmente en molinería, azúcar, grasas y aceites, panificación, lácteos, chocolates, charcutería y dulcería.

En la década de los 80, el sector cafetero se muestra afectado por la inestabilidad en los precios del grano a nivel internacional, lo que conlleva a la diversificación de siembras y optar por otras alternativas agroindustriales, lo que no perjudicó del todo a este sector debido a que aumentó el crecimiento de los diferentes sectores del país.

La zona agroindustrial a lo largo del tiempo se ha mantenido a la vanguardia en términos tecnológicos, para lo cual se presentan dos tipos agroindustriales que son: tradicional y agroindustria. En la tradicional se destaca la alta colaboración en materias primas en el sector agropecuario, mientras que la moderna se destaca por la transformación de materias primas debido a la inclusión de nuevas tecnologías a sus procesos, generando así mayor valor agregado.

Por lo mencionado anteriormente, los gobiernos iniciaron la adoptar en sus proyectos de desarrollo, la estructurar y planeación del sector agroindustrial, ideando

normas para salvaguardar y apoyar la industria, ya que para la economía del país significaba una participación importante, donde también era importante fomentar la competitividad, la alta producción y el desarrollo industrial y comercial del país.

(Camara de Comercio de Duitama, 2012)

Pasando de la agroindustria al consumo como tal del sector de alimentos y bebidas.

En los primeros doce años y medio del milenio, el subsector de Alimentos y Bebidas del país ha mostrado comportamientos favorables que aportan a los índices positivos de la inestable producción industrial manufacturera colombiana.

Así, un informe especial sobre alimentos y bebidas de la Muestra Mensual Manufacturera, desarrollada por el DANE, para los años 2001 - 2007, evidencia un comportamiento creciente en la fabricación de alimentos y bebidas durante estos años, destacándose el incremento alcanzado en 2006 de un 9,22%. Para noviembre del 2012, y aunque el reporte de la entidad nacional mostraba un descenso en la producción manufacturera del país de un 4,1%, frente al mismo periodo del 2011, el rubro de productos alimenticios con un 15,1% y el de producción de lácteos con un 9,0%, presentaron variaciones positivas en el comportamiento del sector.

Por otra parte, estas labores demostraron mayores beneficios sobre otras acciones de la economía colombiana, permitiendo destacarse como mayor contribuidor a fomentar empleos para ese sector, brindando calidad de vida, estabilidad laboral y mejorías en sus honorarios. (Camara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2013)

## **2. Alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo**

Nuestros objetivos están enmarcados dentro de la estrategia del Grupo Nutresa y la actuación de nuestra gente es coherente con su filosofía Corporativa

### **2.1. Revisión de la misión**

Visión Multilatina Grupo Nutresa está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen ebitda. El negocio de galletas logrará “ventas por \$2,6 billones de pesos proporcionando calidad de vida al consumidor a través de marcas conocidas y queridas que satisfagan sus necesidades de nutrición, bienestar y placer, con la mejor relación precio/valor y disponibilidad amplia en su región estratégica”.

(Noel, 2016)

La misión de la compañía está construida bajo los objetivos del Grupo Nutresa, la cual plantea metas claras en ventas y en rentabilidad; entendiendo la importancia en la satisfacción de los consumidores para brindarles productos afines a sus necesidades, pero no expone en esta visión una ponderación del crecimiento del conglomerado que permita entender bajo que negocios, estrategias de expansión en mercados emergentes o penetración de mercados se medirá o se enfocará el crecimiento.

### **2.2. Revisión de la visión**

Creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.

Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar. (Noel, 2016)

La visión de la compañía es integral y contundente. Brevemente expresa bajo qué premisas se apalanca para lograr sus metas o las metas establecidas por el grupo, definiendo ítem como: generación de valor, calidad de vida del consumidor y sus colaboradores, posicionamiento de marcas, Talento humano, innovación y desarrollo sostenible.

### **2.3. Revisión valores corporativos**

La estrategia de la compañía está orientada bajo el pilar de una convivencia feliz en el trabajo diario de sus colaboradores; que les permita el alcance de metas comunes, contagiándolos a través de un liderazgo efectivo bajo tres premisas donde agrupa sus valores: Somos Pasión, Somos Logro y somos Integridad.

La Compañía de galletas Noel tiene como valores corporativos o valores Noel de Corazón los siguientes:

#### **Soy Pasión**

**Energía:** Trabajamos con ganas disfrutando lo que hacemos, como positivos, alegres y contagiamos de ánimo a todos los que nos rodean.

**Servicio:** Atendemos y solucionamos de manera oportuna los compromisos, reflejando la calidad de nuestro trabajo en equipo.

**Compromiso:** Trabajamos con la razón y el corazón, somos responsables y tenemos la convicción de entregar siempre lo mejor de una manera ágil y dinámica.

#### **Soy Logro**



**Liderazgo:** Nos comunicamos con asertividad, fluidez y somos empáticos al escuchar. Generamos confianza al enseñar con el ejemplo, y aprendemos a diario del aporte y la experiencia de los demás.

**Proyección:** Logramos resultados porque visualizamos nuestros retos. Contribuimos al futuro de una manera sistémica e interdisciplinaria, trabajando en equipo de alto desempeño.

**Innovación:** Somos creativos al romper esquemas y al asumir riesgos. Implementamos nuestras ideas y le damos valor a las necesidades de los clientes y consumidores.

### **Soy Integridad**

**Transparencia:** Nos caracteriza la honestidad. Actuamos con ética y reconocemos el bien común sobre el individual. Valoramos la diversidad y respetamos la diferencia.

**Calidad:** Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio. Consideramos y respetamos las políticas, procesos y estándares de la compañía y del entorno.

**Responsabilidad:** Somos sensibles por el medio ambiente, aportamos con empeño para desarrollar la comunidad y lograr el crecimiento y la sostenibilidad de nuestro negocio. (Noel, 2015)

## **2.4. Estrategia competitiva de la empresa**

La estrategia competitiva de Noel está ligada y apalancada a las ventajas competitivas y objetivos del grupo Nutresa; Noel le apunta igual que el grupo Nutresa a la segmentación del portafolio, a la satisfacción y lealtad del consumidor-comprador-cliente, a la innovación y al

desarrollo de redes de distribución local e internacional. Como lo expresa el grupo Nutresa Informe integrado del 2014 donde:

Debido a su dinamismo económico, la región estratégica definida por Grupo Nutresa representa un atractivo para grandes jugadores de la industria de alimentos que cuentan con fortalezas diferenciadas y relevantes (productos globales o productos locales entre otro tipo de características), lo que les permite llegar a algunos segmentos de población con propuestas de valor innovadoras. Lo anterior exige un desempeño superior por parte de Grupo Nutresa para continuar siendo líderes y para mantener e incrementar la preferencia, satisfacción y lealtad de los consumidores, compradores y clientes.

En ese sentido, la organización sigue fortaleciendo sus redes de distribución con foco en marcas estratégicas, innovación efectiva y segmentación de portafolio para afrontar el efecto de la competencia enfocada en precios y promociones. Así mismo, en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Perú y Chile se viene implementando el modelo de gestión de marcas y un conocimiento profundo del comprador y consumidor lo que potencia su reconocimiento y liderazgo.

Por otra parte, en el desarrollo de canales y nuevas formas de llegar al consumidor se puede destacar lo siguiente en el entorno:

- En la región estratégica se incrementan los canales y las opciones a los que los consumidores y compradores acceden. Ante esta situación, las redes de comercialización se especializan y desarrollan para continuar como líderes de marcas y de distribución.
- El canal moderno, en línea con las necesidades de los consumidores y especialmente en los formatos de conveniencia o cercanía, está en etapa de consolidación.

Para esto se generaron estrategias de desarrollo de clientes en el canal independiente y en el tradicional, e igualmente se fortalecieron las capacidades de gestión del canal moderno.

- En este mismo canal se evidencia la evolución de las marcas propias, las cuales compiten con bajos precios y amplia exhibición en sus puntos de venta. Adicionalmente, algunos formatos de clientes importan productos de marcas reconocidas a precios más asequibles. Frente a esto el Grupo trabaja en el fortalecimiento del capital de sus marcas y en el desarrollo de portafolios diferenciados. A su vez, en precios, se establecieron las bases para el modelo de excelencia en la captura de mayor valor en las marcas.

El mercado internacional representa una parte sustancial de la generación de ingresos de la Organización y demuestra altas tasas de crecimiento para los negocios.

La organización trabaja en el desarrollo del portafolio adecuado para algunos segmentos de consumidores identificados, lo cual se complementa con la transversalización y focalización de las megamarcas. Así mismo, la Organización incorpora en el diseño de las iniciativas comerciales, el conocimiento del comprador y de los clientes en las diferentes categorías y segmentos. Esto con el fin de entender sus misiones de compra para ser más asertivos. Las misiones de compra están comprendidas por la ocasión de consumo que genera una actitud de compra y el comportamiento que se da en el punto de venta.

El modelo de llegada al mercado, desde las redes de distribución, evoluciona con el objetivo de adaptarse a las nuevas realidades de los clientes y sus compradores para fortalecer los elementos de exhibición y visibilidad del punto de venta y atender el comportamiento multicanal de los consumidores. (Grupo Nutresa, 2015)

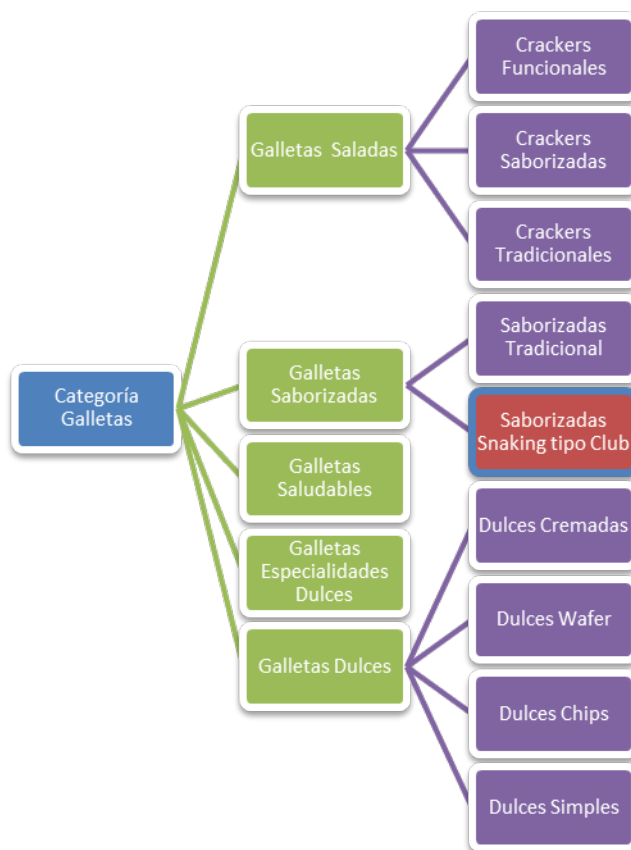
Todas estas estrategias competitivas de Noel y en sí mismo del Grupo Nutresa, le apuntan a estar siempre a la vanguardia en el desarrollo de los diferentes canales venta y redes de distribución que le permitan prestarle una oferta de valor muy atractiva a sus clientes y garantizar la presencia de sus productos en los hogares y momentos de consumo de los colombianos. Además, se enfoca en el entendimiento del consumidor abarcando la mayoría de aspectos posibles para entender los comportamientos de compra, sus perfiles, sus preferencias y tendencias para realizar una óptima segmentación de sus clientes y poder a través de estos satisfacer a sus compradores y consumidores eficientemente y mantener el liderazgo, preferencia de los colombianos y competitividad en el mercado.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Mapa conceptual del tema técnico**

[Escriba aquí]

**Ilustración 1:** Segmentación de la categoría de Galletas



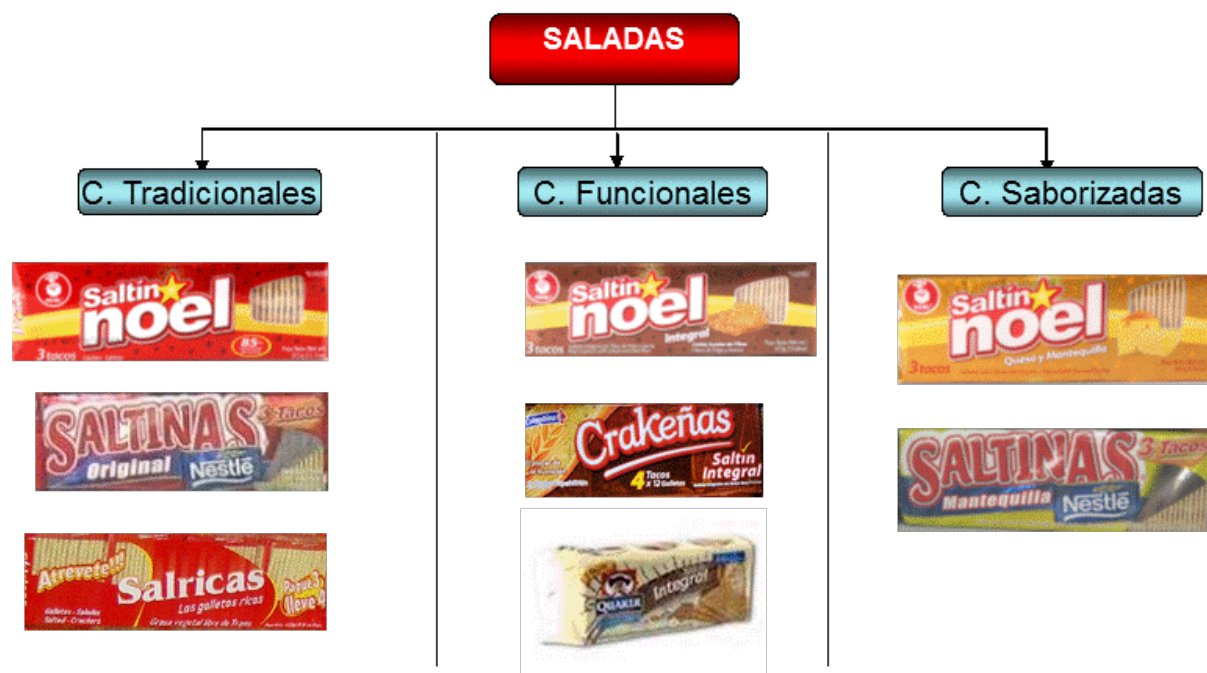
Fuente: Elaboración Propia basada en la segmentación del área de Category del Comercial Nutresa.

Para el desarrollo del marco teórico lo primero que se debe conocer es la segmentación o tipos más comunes de galletas que se ofrecen en los canales de distribución de consumo masivo. En general se dividen en 5 tipos de galletas que son: Saladas, Dulces, Saborizadas y Especialidades Dulces a continuación se relacionan las marcas más conocidas para contextualizar y entender de una forma más gráfica esta segmentación.

**Galletas Saladas:** Galletas que se incluyen como parte del mercado familiar, alta penetración y frecuencia. Impacta la necesidad de Alimentarse cotidianamente. En Colombia implica Tradición Familiar.

[Escriba aquí]

**Ilustración 2:** Segmentación Galletas Saladas



**Saludables:** Son galletas que ofrecen beneficios para la salud, de altos márgenes y perspectivas de alto crecimiento estas se clasifican en 2 grupos las primeras son las galletas **Orgánicas y/o dietéticas:** son galletas sin azúcar, ideales para personas con restricción de consumo de azúcar en su dieta y galletas orgánicas. Y el segundo grupo son las galletas saludables **Estilo de Vida:** Relativo al estilo de vida del consumidor, galletas que sirven para cuidarse, pero sin sacrificar sabor, alto contenido indulgente.

**Ilustración 3:** Segmentación Galletas Saludables



**Galletas Dulces:** Galletas de consumo principalmente infantil y de consumo en la lonchera y Es el segmento de mayores innovaciones en la categoría.

**Ilustración 4:** Segmentación Galletas Dulces



[Escriba aquí]

**Galletas Especialidades Dulces:** Este mundo está muy marcado por lo Emocional; son galletas que por su presentación y variedad son perfectas para repartir en reuniones sociales o familiares, por su empaque y tipo de galleta son una excelente alternativa para obsequiar y la temporada de Navidad es parte fundamental de esta subcategoría.

**Ilustración 5:** Segmentación Galletas Especialidades Dulces



**Galletas Saborizadas:** Galletas entre dulces y saladas que satisfacen la necesidad de indulgencia cotidiana dentro y fuera del hogar, cubriendo dos tipos de consumo:

**Alimentación:** se da principalmente dentro del hogar, donde la presentación más importante es el taco.

**Tipo snack:** se da principalmente fuera del hogar, con presentaciones en porciones individuales.



**Ilustración 6:** Segmentación Galletas Saborizadas



### 3.2. Marco Teórico sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

#### 3.2.1. Plan estratégico de mercadeo

Un plan de marketing es una herramienta fundamental en una organización para competir en un entorno dinámico, global y de continuo desarrollo. Permite determinar estrategias y tácticas de ventas, además proporciona una visión clara de los objetivos: permite conocer y potencializar las ventajas competitivas de la compañía.

Lo anterior va en línea con lo que plantea los siguientes autores:

“El proceso de planeación del marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo del marketing”. (Kotler, P & Keller, K. 2006, p 27)

“Uno de los objetivos principales de un plan estratégico de mercado es explicitar en qué medida la participación en el mercado, las ventas y los beneficios (rentabilidad), variarán en el tiempo”. (Best, R. 2007, p 344).

De acuerdo con el autor Roger Best (2007):

Un plan estratégico de mercadeo incluye estrategias y objetivos de largo plazo (3 a 5 años). Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo (1 año), estas deben ser revisadas anualmente según los cambios del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzar los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado o replantearlos (p 344).

Con base el argumento del autor se estima que los resultados de plan de marketing serán satisfactorios para una compañía. Es por ello que estos no deben ser una camisa de fuerza, ya que el mercado del siglo XXI es un mercado exigente, actualizado y vanguardista; por lo tanto, los especialistas en mercadeo deben adaptarse a las circunstancias o cambios en el entorno; desde las perspectivas de shopper (entendiendo sus necesidades y prediciendo tendencias), hasta la entrada de nuevos y futuros competidores que puedan generar amenazas en cuanto a producto, precio promoción y plaza.

En este mismo orden de ideas, en aras de llevar a cabalidad satisfactoriamente los objetivos propuestos en los planes de mercadeo, es significativo que las empresas posean planes de contingencia; debido a que por muchos estudios, indagaciones e investigaciones que se realicen en el mercado, muchos de los planes no se llevarán a cabo al pie de la letra, gracias al sin número de eventualidades que se puedan presentar. Una excelente planificación de marketing es esencial; pero la adaptación de una empresa con su portafolio de productos o servicios a un mercado es elemental.

[Escriba aquí]

Por otro lado, los autores (Ferrell & Hartline, 2012) plantean:

Piensan en un plan de marketing como un manual para la implementación, evaluación y control del marketing diferenciándolo de un plan de negocios, además plantean que un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información de numerosas fuentes. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles (P. 40).

**Estructura del plan de marketing que plantea Ferrell y Hartlin (2012, p 41.):**

### **Resumen ejecutivo**

- Sinopsis
- Principales aspectos del plan de marketing

Tiene como objetivo dar contexto sobre temas claves, preocupaciones, objetivos, alcance y marco temporal del plan

### **Análisis de situación**

- Análisis del entorno interno
- Análisis del entorno del cliente
- Análisis del entorno externo

Contiene el resumen de toda la información pertinente en los 3 entornos claves a analizar.

### **Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

- Análisis de la matriz FODA
- Desarrollo de ventajas competitivas
- Desarrollo de enfoque estratégico

Se enfoca en factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), derivados del análisis situacional.

### **Metas y objetivos de marketing**

- Metas de marketing
- Objetivos de marketing

Se establecen las metas de desempeño que la empresa busca alcanzar y se establecen los parámetros de medición del desempeño, evaluación y control del plan de marketing.

### **Estrategia de marketing**

- Mercado meta primario (y secundario)
- Estrategia del producto
- Estrategia de fijación de precios
- Estrategia de la cadena de distribución/ suministros
- Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)

Describe la forma en que la empresa alcanzará sus objetivos.

### **Implementación de marketing**

- Temas estructurales
- Actividades tácticas de marketing

Esta sección describe la forma como se ejecutará el plan de marketing; con qué actividades, cómo se realizarán, Cuándo, Quienes son los responsables de llevar a cabo las actividades, cómo se monitorearán y cuánto contarán.

### **Evaluación y control**

- Controles formales
- Controles informales
- Programa y calendario de la implementación
- Auditorías de marketing

Establece estándares de desempeño, evalúa y en caso de ser necesario emprende acciones correctivas para llegar al punto más cercano entre el desempeño deseado y el real.

### **3.2.2. Investigación de mercados**

De acuerdo con el autor Naresh k. Malhotra (2008) “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”. (p 7).

Los pasos que se consideran para realizar una investigación de mercados según Malhotra, (2008, p10.), son 6:

#### **Paso 1: Definición del problema**

En este se debe considerar el propósito del estudio, los antecedentes, la información que se necesita y la forma en que se utilizará en la toma de decisiones. Una

vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de la manera adecuada.

### **Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema**

Este proceso debe ser guiado por los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigaciones cualitativas y consideraciones pragmáticas además de contar con la opinión de los administradores para poder formular las preguntas de la investigación y sus hipótesis e identificar la información que se requiere.

### **Paso 3: Formulación del diseño de investigación**

Es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados que permita obtener la información requerida, también ponga a prueba las hipótesis de interés.

Esta incluye los siguientes pasos:

- Definición de la información.
- Análisis de datos secundarios.
- Investigación cualitativa.
- Técnicas para obtención de datos cuantitativos (encuestas, observaciones, y experimentos).
- Procedimientos de medición y de escalamiento.
- Diseño de cuestionarios.
- Proceso de muestreo y tamaño de muestra.
- Plan para el análisis de datos.

### **Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos.**

Sin importar el tipo o mecanismo empleado en la recolección de datos (presencial o con la ayuda de medios de comunicación tecnológicos), es fundamental la selección,

capacitación, supervisión y evaluación adecuada del equipo de campo; esto ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

#### **Paso 5: Preparación y análisis de datos**

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación de cada una de las encuestas.

#### **Paso 6: Elaboración y preparación del informe.**

Este debe ser un documento escrito donde se consignen claramente el enfoque, el diseño de la investigación y los procedimientos utilizados a la hora de la recopilación y análisis de datos además de incluir los resultados. En este último paso también se contempla realizar una socialización comprensible y amigable de los hallazgos al personal administrativo.

Con todo lo anterior el papel de la investigación de mercados en el marketing es de suprema relevancia ya que a través de este instrumento las organizaciones identifican las causas de los problemas en determinada área o identifican oportunidades que permiten focalizar sus estrategias de producto, comunicación, distribución, segmentación, asignación de presupuestos, en general todo lo que puedan cambiar o ajustar la marcha de una compañía para perdurar en el tiempo y mejorar sus niveles de competitividad.

La investigación de mercados presenta una relación directa con el plan de marketing ya que “los mercadólogos además de monitorear el entorno de marketing, también deben desarrollar conocimientos específicos sobre los mercados concretos en los que operan. Los expertos del marketing necesitan información oportuna, precisa y manejable sobre el mercado, la competencia y las marcas rivales. Deben tomar las mejores decisiones tácticas a corto plazo y mejores decisiones estratégicas a largo plazo” (Kotler & Keller, 2006, p 101), por tal razón la

investigación de mercados es un insumo necesario para plantear estrategias y tácticas basadas en información relevante, real y actual que le ayuda a las organizaciones alcanzar o redefinir sus objetivos fundamentales.

## 4. Análisis Estratégico

### 4.1. Determinación de los factores claves de éxito

**Distribución Logística y Fuerza de venta:** El Grupo Nutresa cuenta con la plataforma comercial y logística más grande del país a cargo de la compañía Comercial Nutresa que opera en 8 regiones, con sedes en 32 ciudades con un alcance de atención de 950 municipios de los 1.122 que tiene Colombia. Adicional a esta compañía tiene otras dos plataformas para llevar sus productos a los colombianos: **Novaventa** y **La Recetta**. Con las que atiende canales alternativos como: venta por catálogo, máquinas dispensadoras y venta institucional como: restaurantes, escuelas de gastronomía, operadores empresariales como Sodexo, entre otros.

“La amplia red de distribución del grupo Nutresa cuenta con una oferta diferenciada por canal y segmento, con equipos de atención especializados que, les permite tener sus productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes”. (Grupo Nutresa, 2013)

**Liderazgo en el mercado:** para el 2015 Noel cierra el año con el 55,9% de participación en la categoría de galletas en el mercado colombiano y además tiene presencia en el 98% de los hogares con sus marcas más reconocidas. Lo que le da un poder de negociación con los clientes o detallistas, debido a la necesidad que tienen estos de contar con productos de Noel en sus puntos de atención.



**Innovación:** “Está constituida como una política transversal en la organización, considerada como la única estrategia de crecimiento válida sostenible en el tiempo. Busca impactar tanto el ámbito interno de la organización como externo con el fin de superar los niveles de productividad, calidad y desarrollo.” (Montoya, 2009). Todo esto lo hace visible y cercano para todos sus empleados premiando las mejores ideas implementadas independientemente de su jerarquía o cargo a través del **programa éxitos innovadores**, que es altamente valorado por todos los empleados y se está expandiendo a todas las compañías del Grupo Nutresa.

**Ejecución Impecable:** Es una de 4 mega estrategias de la compañía Comercial Nutresa; estrategia transversal a la compañía y la cual hace parte de los indicadores de desempeño de sus colaboradores.

El objetivo de Ejecución “Impecable es garantizar la disponibilidad del portafolio, la visibilidad y atractividad de las marcas del Grupo Nutresa en el punto de venta. A través de 7 motores de desempeño que soporten la labor en el punto de venta”, (Grupo Nutresa, 2014) estos son:

- 1- Disponibilidad: Asegurar las unidades necesarias del portafolio clave en los puntos de venta.
- 2- Calidad: Garantizar que los productos tengan la vida útil, el sabor y la contextura ideal para lograr la preferencia de los consumidores.
- 3- Precio: Comunicar correctamente el precio de los productos exhibidos para garantizar la facilidad para adquirirlos por parte del shopper.
- 4- Estrategias de exhibición: Ubicar de manera estratégica el portafolio clave en los puntos de venta facilitando la compra al consumidor.

- 5- Visibilidad: Destacar los productos en el punto de venta con el apoyo de exhibidores adicionales de la compañía y del material publicitario.
- 6- Iniciativas comerciales: Implementar en los puntos de venta todas las activaciones y promociones disponibles.
- 7- Personal punto de venta: Todas las impulsadoras y mercaderistas deben estar alineados con las metas y estrategias ya que ellos apoyan la gestión diaria en el punto de venta y son la cara visible del Grupo Nutresa ante los compradores y consumidores.

“Ejecutando estos 7 motores de desempeño se garantiza que los productos siempre estén disponibles, bien exhibidos y destacados para que los clientes y compradores los prefieran”. (Grupo Nutresa, 2014). Además de la ejecución correcta de esta estrategia depende el salario variable de la fuerza de venta y la medición es continua a nivel nacional a través de la empresa externa que cuenta con la base de clientes de la compañía y que constantemente se le va actualizando las estrategias o ítem a medir.

**Megamarcas:** La compañía está estudiando el mapa de marcas del consumidor con el fin de desarrollar un portafolio adecuado para segmentos identificados, “a través de la transversalización y focalización en megamarchas” (Grupo Nutresa, 2015), dueñas de un concepto o por ser marcas queridas y reconocidas por los colombianos.

**Relación precio / producto atractivo:** La cual puede manejar gracias a su poder de negociación con proveedores y distribuidores.

**Capacidad Instalada:** El negocio de galletas del grupo Nutresa cuenta con 7 plantas de producción en 3 países: 4 en Colombia, 1 en Costa Rica y 2 en Estados Unidos. En estas 7 plantas están incluidas las empresas proveedoras de trigo como lo es Molinos Santa Marta y la

empresa de empaques Litoempaques. Esta capacidad instalada del negocio de galletas representa para el entorno colombiano un factor clave de éxito ya es muy superior a los competidores o empresarios colombianos.

## **4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo**

### **4.2.1. Aspectos sociales**

Se vienen identificando nuevos estilos de vida cambiantes en el mundo que alteran o modifican los hábitos alimenticios de los consumidores, estos van desde los horarios entre comidas, comer mientras se hacen desplazamientos o almorzar mientras se trabaja, acelerando la demanda de algunos productos. Para nadie es un secreto que los nuevos hábitos en la sociedad y las nuevas tendencias alimenticias, son aspectos que han tomado un giro muy positivo y aceptado por el consumidor, enfocado en lo saludable, en una alimentación sana y en una actitud de bienestar personal.

Esto logra que las empresas de alimentos y bebidas según (López & Lurday, 2014):

Estén permanentemente ampliando su portafolio de productos y se preocupen más por innovar para poner a disposición del consumidor una oferta atractiva, lo que permite a estos la escogencia entre una variedad de productos aptos para los diversos gustos y las necesidades propias de cada estilo de vida. La innovación se presenta como el eje central de esta determinación y, además, la herramienta más importante para mejorar la disponibilidad y accesibilidad de los alimentos y bebidas en todos los estamentos sociales y rincones del territorio colombiano.

### **4.2.2. Aspectos tecnológicos**

En cuanto a los aspectos tecnológicos, el sector de alimentos y bebidas en Colombia aparte de estar siempre en la búsqueda de mayor productividad y capacidad instalada para competir en el mercado con equipos y plantas de última tecnología que les permita optimizar procesos y acortar tiempos en un entorno de economías de escala, también se deben preocupar por (Finanzas Personales, 2013):

- Optimizar las rutas de ventas y redes de distribución de productos ya que en el medio del consumo masivo la eficiencia y perfeccionamiento en estas áreas generan mayor competitividad en el mercado. Optimizar la cadena de abastecimiento y logística es un objetivo fundamental en la generación de rentabilidad.
- Las redes sociales y la información instantánea hacen parte de la evolución comunicacional entre el oferente y el consumidor. Las marcas deben estar presentes generando recordación y fidelización. Ya que cada vez el consumidor está más conectado e informado, lo que hace que la batalla entre las marcas trascienda de los pasillos de los supermercados y tiendas al ciberespacio.
- En Colombia existen alrededor de 50 millones de celulares y un porcentaje representativo de estos son smartphone con conexión de datos. Cada vez hay menos temor y más necesidad de comprar por internet, y es un medio que habitualmente se complementa con otros canales no presenciales como Góndolas Virtuales y Call Centers de Ventas. Además de ello estos canales no presenciales también funcionan como medio de publicidad y de información para el consumidor lo que les permite realizar paralelos comparativos al instante entre tiendas, marcas y productos.

- Miles y millones de datos diarios de ventas son almacenados en los sistemas de información de las empresas del sector de consumo masivo. Información que se está usando para generar acciones concretas del negocio, es una práctica inherente al sector, pero las nuevas tecnologías permiten que esta extracción de información sea más profunda, oportuna y valiosa para entender comportamientos de compra, identificar consumidores más rentables o valiosos, micro-segmentar las ofertas, predecir con gran certeza el resultado de un cambio en la presentación de un producto o simplemente hacer una campaña de mercadeo enfocada, son sólo algunas de las posibilidades actuales. Aunque no sólo se requiere la tecnología sino también gran conocimiento del negocio, las empresas de consumo masivo están haciendo grandes esfuerzos en Business Intelligence, Big Data y Servicios Analíticos.

#### **4.2.3. Aspectos económicos**

La economía colombiana está pasando por un año de incertidumbre, algunos de los motivos son el rumbo del dólar, los precios del petróleo, la inflación, las tasas de interés y la demanda interna.

Las diferencias entre los pronósticos del gobierno y los expertos así lo confirman, “el Ministerio de Hacienda prevé un crecimiento del PIB de 3,5%, en tanto que el Fondo Monetario pronostica un 2,8%, mientras que el promedio de los analistas y los centros de investigaciones económicas se ubican en 2,68%”. (Portafolio, 2015).

Por su parte el consumo de las galletas tipo club no son la prioridad en los hogares de Colombia, sin embargo, es una referencia de consumo masivo, al igual que todo el portafolio de productos que maneja la Compañía de Galletas Noel. En el ámbito económico del país son

[Escriba aquí]

referencias que como muchos productos se ven afectados por la inflación, debido a que este aspecto genera cambios en los hábitos de compra afectando directamente las ventas e ingresos de las compañías.

“El consumo per-cápita de pan, galletas y en general de los productos derivados del trigo en Colombia son verdaderamente bajos, por ello este tema debe abordarse con sentido estratégico para toda la cadena que interviene en el sector”. (Ialimentos, 2011)

Por tal motivo la apertura del mercado de galletas genera más amenaza que oportunidad, ya que la condición de no ser fuertes productores de trigo nos resta competitividad frente a otros países, como los de América del Norte, que lo producen. De tal forma que la competencia extranjera pueda impactar negativamente la empresa local.

#### **4.2.4. Aspectos políticos**

Debido al entorno económico y a aspectos contractuales relacionados con el proceso de paz que está viviendo Colombia, es un hecho que para el 2016 en adelante se presentarán muchos cambios en el país en materia tributaria y de orden público que impactarán la economía del consumidor e incluso de su canasta básica.

Los cambios que se vienen son (El País.com, 2016):

- Mas colombianos deberán declarar renta. Hoy lo hacen 2,06 millones de contribuyentes y la idea es que esa cifra pase a 2,3 millones
- Estímulos del gobierno a las empresas teniendo en cuenta que la economía seguirá mostrando un menor crecimiento en medio de un posconflicto que se avecina.
- Reforma tributaria sugerida por una comisión de expertos la cual seguramente presentará un incremento del IVA del 16% al 18%, aunque otras versiones señalan que llegaría al 19%.

- Los Impuestos a vehículos suben por resolución de Mintransporte que aumentó los avalúos.
- El costo del posconflicto que estará entre \$80 y \$90 billones; es la cifra que requiere el Gobierno nacional para poner en práctica los acuerdos que se pacten en La Habana para los próximos 10 años y cuya financiación aun es un interrogante. (El País.com, 2014)

Todos estos cambios que se avecinan para Guillermo Botero presidente de Fenalco, “le hacen un daño inminente al comercio formal, porque incentiva la informalidad, y es un golpe al consumidor, ya que por cada punto del IVA los colombianos pagan hoy \$3 billones” señala el dirigente. (El País.com, 2016)

#### **4.2.5. Aspectos legales**

Desde los relacionado al consumidor:

Desde el 12 de abril de 2012, la Ley 1480 por la cual se expide el Estatuto del Consumidor, se ha convertido en la principal "arma" de miles de colombianos insatisfechos frente a la adquisición de bienes y servicios. Desde entonces, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores, no solo ha aunado esfuerzos con el fin de darle un mejor entendimiento a los contenidos, derechos, novedades e impacto que tiene este Estatuto, sino que, además, ha puesto a disposición de la población todos los mecanismos necesarios a través de los cuales pueden hacer efectiva dicha Ley. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012).

Dentro de sus principios generales, esta Ley - que beneficia a todos los colombianos - (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012), Decreta:

[Escriba aquí]

- La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
- El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.
- La educación del consumidor.
- La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
- La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia.

Desde los relacionado los productores:

En el ámbito de la publicidad, las empresas del sector han adoptado políticas para ejercer esta actividad de manera responsable y con los más altos estándares éticos. Con particular atención a la publicidad relacionada con productos que pueden ser consumidos por niños, niñas y adolescentes. Y, adicionalmente, se acogen y velan por el cumplimiento del Código Colombiano de Autorregulación en Publicidad. Esta industria reconoce y asume la responsabilidad que tiene frente a la publicidad que utiliza y el impacto que esta tiene, con el fin de contribuir prioritariamente en la prevención de la obesidad en ese grupo de población.

Por otro lado, el etiquetado completo y claro de los productos, acompañado de la debida información, educación y comunicación a los consumidores, es un objetivo primordial de la industria de alimentos y bebidas. No solamente se han adoptado sistemas de etiquetado nutricional sencillos de leer y de entender, que al mismo tiempo entreguen



la mayor cantidad de información a los consumidores; también está empeñada en difundir ampliamente y educar a los consumidores en la lectura, comprensión e identificación de la información nutricional relevante que suministra tanto en las etiquetas como en la publicidad de los productos, de manera que esta sea comprensible y comparable, lo que permite decisiones de consumo informadas y adecuadas para una alimentación balanceada y acorde con las condiciones individuales y particulares de los consumidores (Portafolio, 2014).

#### **4.2.6. Aspecto ambiental**

Hoy en día las compañías y el mundo en general se deben preocupar por la preservación de los recursos naturales principalmente de las fuentes o recursos hídricos, interesarse por el calentamiento global, la escasez de combustibles fósiles y la generación de energía hidroeléctrica. Ya que los procesos industriales dependen o afectan directamente las condiciones medioambientales; lo que las obliga a enfocar sus desarrollos con el fin de convertirse en empresas amigables con el ambiente.

Adicionalmente, este consumidor ha sido “capacitado” en temas como Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad y Prácticas de producción verdes. Conceptos que ahora las empresas productoras y comercializadoras incorporan no sólo porque crean en ellas, sino porque son una herramienta de promoción: el verde vende. Los consumidores están prefiriendo empaques y bolsas biodegradables, papel ecológico, materia prima orgánica, etc. (Finanzas Personales, 2013).

Por su parte en la filosofía corporativa del Grupo Nutresa cabe como “prioridad estratégica consideran la adecuada administración de tres asuntos materiales para la Organización” (Grupo Nutresa, 2015) como los son:

[Escriba aquí]

**Uso y conservación del agua:**

Todas las actividades humanas dependen enteramente de la disponibilidad del recurso hídrico, tanto en términos de calidad como de cantidad.

Del total del agua dulce utilizada en el mundo, 68% es consumida por la agricultura y 11% por actividades industriales. Cada vez se acentúan más los conflictos fronterizos por el agua, y se acrecientan las regulaciones hacia el consumo y la calidad de las descargas de vertimientos líquidos.

El aumento o la escasez de agua es uno de los efectos que enfrenta el planeta como consecuencia del cambio climático, lo cual traerá problemas en la infraestructura física y de transporte. En cuanto a las materias primas, estas se podrán ver afectadas negativamente por la incertidumbre climática que puede perjudicar los cultivos, bien sea por exceso o por escasez del agua.

**Cambio Climático:**

El cambio climático plantea amenazas al desarrollo económico de las compañías. El aumento sostenido de la temperatura del planeta y las consecuencias sobre la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos afectan la disponibilidad de recursos, motivando a su vez a los gobiernos a responder con leyes que regulen su uso.

**Energía:**

Las Organizaciones pueden verse expuestas a riesgos financieros y reputacionales debido a la fluctuación de los precios energéticos a nivel mundial, las posibles condiciones de escasez temporal o permanente de algunos combustibles fósiles, los fenómenos climáticos que ponen en riesgo de manera temporal la seguridad del

abastecimiento de energía hidroeléctrica y la tendencia creciente hacia las energías más limpias.

### 4.3. Análisis DOFA

**Tabla 1:** *Análisis Dofo*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gran capacidad de distribución con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmento de clientes.</li> <li>*Proceso constante de Innovación.</li> <li>*Marcas posicionales, alto nivel de recordación y queridas por los consumidores.</li> <li>* Capacidad Instalada.</li> <li>*Capacidad Económica.</li> <li>*Alto nivel de satisfacción y cercanía con los clientes.</li> <li>* Actualización permanente sobre normas y leyes colombiana e internacionales relacionads con el consumidor, con la calidad de los prodcutos y temas ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inversión en materiales de apoyo y comunicación de las innovaciones o iniciativas comerciales.</li> <li>* Por manejar tantas innovaciones e iniciativas de todas marcas de productos secos del Grupo Nutresa que ejecutan la misma fuerza de ventas y el mismo personal de Trade Marketing; se pierde contundencia y los vendedores o áreas de comerciales no se logran centrar en una sólo y por tal motivo la ejecución no es la mejor.</li> <li>* Poca fuerza o duración de comunicación en medios masivos debido a la cantidad de marcas marcas e innovaciones.</li> <li>* Políticas de precios entre canales de venta, ya que en algunos casos las tiendas y autoservicios aprovechan los descuentos que se hacen a otros canales para abastecerse como lo son: el descuento a los mayoristas por volumen y descuentos a las cadenas por eventos especiales o aniversario.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Canales alternativos para la Venta.</li> <li>* Ventas online.</li> <li>* Redes de ventas omnicanal.</li> <li>* Aumentar presencia en restaurantes, cafeterías e instituciones educativas.</li> <li>* Diseño e implementación de plataformas digitales.</li> <li>* Búsqueda activa de nuevas oportunidades de abastecimiento global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Volatilidad en precios de materia prima.</li> <li>* Las nuevas y próximas regulaciones en materia de nutrición y salud.</li> <li>* Marcas Propias de los supermercados.</li> <li>* Ingreso al país de Multinacionales y Multilatinas con poder económico que generan un entorno cada vez mas competitivo.</li> <li>* Disminución de la capacidad de compra de los colombianos.</li> </ul>

Las amenazas y oportunidades que se plantean en la matriz Dofo, son aspectos que impactan a todas las compañías de las diferentes industrias tanto nacionales como

[Escriba aquí]

multinacionales con presencia en el país, que compiten por un lugar en los hogares y corazones de los colombianos. Lo interesante de este grupo es que se toma muy en serio todas las amenazas y siempre está realizando procesos de investigación que le permitan detectarlas, monitorearlas y enfrentarlas, enfocándose en su permanencia en el mercado y desarrollo como organización y lo más importante es que asumen los gastos que esto pueda generar como una inversión a largo plazo que les traerá frutos.

#### **4.4. Análisis al interior del sector industrial**

##### **4.4.1. Estructura del mercado en que se compete**

El tipo de mercado donde compete Grupo Nutresa o Noel es tipo de Oligopolio indiferenciado. Aunque en Colombia existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de galletas, son pocos los fabricantes o competidores que pueden influir sobre el precio de los productos y por lo general son los que tienen un diferencial de participación muy alto frente a las otras empresas; lo que hace que las empresas pequeñas deban competir en desigualdad de condiciones en un mercado influenciado por grandes conglomerados empresariales, entre ellos empresas multinacionales o multilaterales como es el caso del Grupo Nutresa.

##### **4.4.2. Análisis de los competidores**

###### **4.4.2.1. Estructura primaria – competidores inmediatos**

Entre los principales competidores para Noel en Colombia figuran: Colombina y marcas propias (competidores nacionales) y entre los multinacionales que compiten en la categoría de galletas a parecen como las más importantes o las de mayor participación en el mercado colombiano con presencia en la mayoría de canales de distribución, Nestlé, Mondelez y Frito Lay.

A continuación, se presenta la matriz de perfiles de los competidores evaluando los factores clave de éxito que se consideraron más importantes para poder competir en el mercado colombiano y lograr una buena aceptación tanto en los canales de venta como en el consumidor y comprador como tal.

**Tabla 2:** *Matriz MPC*

Factores Claves de Éxito	Valor	Grupo Nutresa (Galletas Noel)		Nestle		Mondelez		Colombina		Frito Lay		Marcas Propias Supermercados	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Redes de distribución	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,66	2	0,44
Innovación y diferenciación de portafolio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08
Capacidad Instalada	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Ejecución en Punto de venta	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75	3	0,75	4	1
Relación Precio/Producto	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Relación cercana con los clientes	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Cultura Organizacional	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,95</b>		<b>3,23</b>		<b>2,93</b>		<b>3,05</b>		<b>3,38</b>		<b>2,87</b>

Según los resultados que arroja matriz MPC, se detecta muy poca diferencia en los resultados totales, mostrándonos compañías con calificaciones similares en aspectos como: marcas reconocidas, capacidad instalada, precios y cultura organizacional. Lo que se concluye es que las compañías deben enfocarse en propuestas de valor para los clientes que sean claras, precisas y valoradas por estos, además de optar por invertir en la mejor exposición de sus marcas en los puntos de venta mejorando su visibilidad y accesibilidad.

#### 4.4.2.2. Estructura secundaria – competidores indirectos

Cuando se habla de competencia indirecta, se enfatiza en toda aquella que satisface la misma necesidad; pero que, al igual, esa necesidad se resuelve de una manera distinta a cómo se realiza con mi producto y/o servicio. Por esta razón las compañías deben estar en continuo monitoreo de las tendencias, despliegue y aumento de productos sustitutos que puedan extraer

consumidores y puedan lograr la contracción de marcas o incluso de categoría tradicionales como es el caso de las galletas.

En el caso de la categoría que se está trabajando “Galletas” y directamente en la marca Dux que satisfacen la necesidad consumo principalmente fuera del hogar, con presentaciones en porciones individuales, para saciar el hambre entre comidas de jóvenes estudiantes o trabajadores que la consumen por la facilidad en su portabilidad y por su justa presentación personal o individual. Se pueden encontrar para esta necesidad productos de diversas categorías como:

Maní y Frutos secos: Categoría que viene presentando en volumen y en valor por encima del 20% e incursionando de portafolios indulgentes y con percepción de ser una categoría saludable con altos beneficios para la salud.

Golosinas de Chocolates: Aunque no es una categoría que se percibe como saludables, su mayor consumo se da por fuera del hogar ya que es más una categoría que se compra por impulso o antojo.

Barras de Cereal: Son pequeñas barras empacadas, con un peso entre los 18 y los 30 gramos, ideales para ingerir entre comidas. Aportan bajos contenidos de grasa, además de un contenido especial en fibra y vitaminas adicionales. En las que participan compañías como Grupo Nutresa, Kellooggs, Quaker y Colombia que incursionó hace poco debido al desarrollo que presentan estos productos. Por otro lado, existen miles de microempresarios que ofrecen este tipo de producto fabricado artesanalmente vendiéndolos en las calles y en las tiendas naturistas.

Ponqués: Son productos que también hacen presencia en las tiendas más cercanas a cada hogar o lugar de estudio y de trabajo. Adicionalmente los desarrollos en tamaños, presentaciones y portabilidad al que le han trabajado grandes compañías como Ramo y Bimbo, los hacen productos que pueden competir por el consumidor de la marca Dux.

[Escriba aquí]

Snack: En esta categoría participan grandes proveedores que constantemente están innovando como lo son: Frito Lay, Yupi y Súper Ricas es una categoría que genera grandes volúmenes de venta y que es atractiva para públicos de todas las edades, además está incursionando en portafolios saludables debido a la alta aceptación de los productos horneados como las rosquillas; incluso el Grupo Nutresa ya hizo presencia con la categoría marca Tosh.

Aparte de las categorías mencionadas anteriormente también hacen parte de los productos sustitutos de la marca Dux, las galletas especialmente las Dulces y Saludables que, aunque son de otro tipo, son atractivas para el consumidor de Dux por la funcionalidad, disponibilidad, presentación y portabilidad que estas ofrecen.

#### **4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas**

Para analizar las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado de las galletas en Colombia, usaremos como mecanismo las cinco fuerzas de Porter las cuales evalúa: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, las amenazas de los nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos y por último la rivalidad entre los competidores existentes.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los productos de los proveedores son un insumo importante en la negociación ya que gran parte de los insumos en la producción de las galletas son recursos naturales como el trigo, azúcar, aceites y grasas. Sólo estos 4 componentes representan el 40% de los costos de producción de las galletas y por lo general el país no cuenta con la capacidad productora para satisfacer la demanda lo que obliga a las empresas productoras de galletas a importar un gran porcentaje de esta materia prima exponiéndolos a: concentración de estas materias primas en países puntuales, los insumos no son exclusivos para las galletas sino que abastecen diferentes sectores o tipos de productos y/o industrias, no hay sustitutos, se puede

[Escriba aquí]

incurrir en altos costos por cambiar de proveedor, los costos de estas materia prima son dependientes de la devaluación o revaluación del peso frente al dólar lo que puede generar reducción de margen de ganancia o aumento de precio en las galletas.

**Poder de negociación de los compradores clientes:** En este aspecto las empresas que estén interesadas en ingresar y mantenerse en el mundo del consumo masivo que es donde se comercializan las galletas, deben poseer una gran capacidad económica para satisfacer las necesidades de los clientes teniendo en cuenta: su diversidad, el canal al que pertenecen, la capacidad de influir en el consumidor final, sus necesidades de abastecimiento, sus condiciones para realizar sus pagos, sus exigencias en descuentos a la hora de realizar compras de altos volúmenes, sus exigencias en presentaciones o portafolios diferenciados frente sus competidores directos o demás canales de venta, sus lazos de fidelidad o preferencia por algún proveedores de galletas en específico, sus parámetros de negociación que en el caso de las grandes cadenas; acuerdan por periodos de tiempos determinados, donde además del abastecimiento, negocian espacios en góndolas, exhibiciones adicionales, exhibición puestos de pago, publicidad, surtido de lineales, mantenimiento de productos en bodega, en fin una cantidad de variables que contemplan las cadenas.

**Amenaza de nuevos entrantes:** En este aspecto al igual que el anterior los nuevos entrantes deben poseer un alto capital de trabajo, si desean ganar o arrebatar parte del mercado de los proveedores existentes, los cuales son empresas nacionales con gran historia, alto entendimiento del mercado, economías de escala, poder de distribución y reconocimiento por parte del consumidor final; que sólo las grandes multinacional han logrado equiparar en parte; invirtiendo en compras, fusiones, construcciones de plantas y cedis en diferentes zonas del país que les permite competir con los grandes grupos empresariales locales a través de estas altas



inversiones. Por otro lado, estas competidores multinacionales deben de tener la maniobrabilidad de tomar decisiones como las que se han visto en este último año donde algunos de estos han trasladado sus plantas a otros países cercanos debido a los altos costos para producir que hay en el país, pero manteniendo sus redes de distribución y fuerzas de ventas para continuar vigentes y competitivos en el mercado colombiano. Aparte de competir con grandes grupos empresariales locales e internacionales se presenta otro factor a tener en cuenta y es el fortalecimiento de las marcas propias o importadas por los grandes supermercados y cadenas del país que logran impactar el precio de venta al público ofreciendo productos de calidad con desembolsos bajos.

**Amenaza de productos sustitutos:** Siempre han existido y debido a las nuevas tendencias mundiales de consumo como saludable y funcional entre otros. Las categorías de productos sustitutos igual que las galletas están en constante desarrollo buscando productos funcionales, saludables, con diferentes presentaciones, porciones y precios que les permitan competir por los momentos de consumo donde interactúan o están presentes diferentes categorías como: Panadería, repostería, maní, Frutos secos, Golosinas de chocolates, Arepas, Snack, huevos, tortillas, carnes frías entre otras.

**Rivalidad entre los competidores:** En sector galletero es un sector con participación de varios competidores con fuerzas de producción, ventas, mercadeo y distribución similares que pelean por la satisfacción y fidelización de los clientes y consumidores. En un mercado de lentos crecimientos industriales, altos costos fijos de transporte y almacenamiento, restricciones gubernamentales y sociales. Donde estos competidores buscan rentabilidad apalancados en optimización de procesos e inversión en tecnologías de punta que les permita entregar un mejor nivel de servicio y propuesta de valor a clientes.

En conclusión, las 5 fuerzas competitivas nos muestran que para romper las diferentes barreras de entrada por parte de nuevos competidores en el sector, estos deben presentar fuerte músculo financiero que les permita competir con compañías muy fuertes y posicionadas en Colombia, encontrar los vacíos o necesidades estratégicas que les permita ingresar vía innovación y tener la capacidad en: producción, distribución, venta, mercadeo y comunicación que les permita negociar bajo las condiciones de los diferentes canales de venta y penetrar el mercado colombiano.

#### **4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector**

##### **Estructura del área de mercadeo Compañía de galletas Noel**

La estructura de mercadeo de Noel está compuesta por 4 direcciones a nivel Colombia, Una jefatura de marca internacional y una jefatura de inteligencia de mercados. La gerencia está a cargo del Sr. Juan Fernando Castañeda.

Las cuatro direcciones a nivel local son:

**Nutrición:** Equipo encargado de: la marca Saltín Noel, del negocio de harinas y de la relación comercial con la Recetta que es una de las compañías del grupo que se encarga de la venta institucional en Colombia de todas las marcas del Grupo Nutresa. Esta área o dirección la integra: Directora y 3 Jefes de marca (2 para Saltin y uno para harinas y proteínas de soya).

**Bienestar y Especialidades:** Equipo encargado de las marcas: Tosh, Antojos, Montblanc, Chocolyne y Navidad Noel además de la relación comercial con Novaventa; compañía del grupo que se encarga de la venta por canales alternativos (catálogos y máquinas dispensadoras). La dirección la conforman 3 jefes de marca, 2 coordinadores de mercado y la directora.

**Placer Dulce:** Equipo encargado de las marcas: Festival, Recreo, Minichips, Wafer, Sultana y Tipo Leche. La dirección la conforman 2 jefes de marca, 1 coordinadores de mercado y la directora.

**Placer Sal e Institucional:** Equipo encargado de las marcas Ducales y Dux. Además de las relaciones institucionales de la compañía. La dirección la conforman 2 jefes de marca, 2 coordinadores de mercado y la directora.

### **Estructura Comercial Compañía de galletas Noel**

Depende de la estructura comercial del grupo Nutresa el cual le entrega la responsabilidad de la venta y distribución a compañías del grupo que prestan servicios transversales a las diferentes unidades de negocios o compañías productoras del grupo como se aprecia en la siguiente tabla.

**Ilustración 7: Estructura Empresarial Grupo Nutresa**



Fuente: (Grupo Nutresa, 2016)

Por tal razón para Colombia la estructura comercial depende de 3 empresas que son: Novaventa con su venta por catálogo y máquinas dispensadoras. La Recetta con ventas institucionales y Comercial Nutresa que atiende los 3 canales de ventas en consumo masivo que son: el canal tradicional, canal autoservicios y canal moderno donde estan las grandes cadenas y superprofesionales como Makro, Alkosto, Pricemart entre otros. Cada uno de estos canales cuenta con una gerencia independiente a cargo de una fuerza venta directa e indirecta en todo el territorio colombiano. Además, comercial nutresa cuenta con áreas de Trade Marketing, Visibilidad, Category, Desarrolladores comerciales y otras áreas de apoyo en asuntos legales y de soporte tecnológico con el objetivo de apoyar la venta y distribución de cada uno de estos canales de venta.

[Escriba aquí]

### **Estructura de mercadeo Colombina**

COLOMBINA tiene una trayectoria de más de 70 años en el sector de alimentos y bebidas y 4 décadas con presencia en mercados extranjeros. Las principales actividades de la Compañía son la fabricación, comercialización y distribución de sus productos, pero también distribuye y comercializa de productos de otros fabricantes tanto locales como extranjeros buscando aprovechar y optimizar sus canales de ventas y experiencia logística adquirida a lo largo de los años.

La operación de la compañía se da por líneas de negocio y de esa misma manera opera su área de mercadeo divididas entre: dulcería, galletas y pasteles, chocolatería, salsas y conservas, helados, chicles, pasabocas y productos representados (productos de terceros como Atún Van Camp's, café Buendía y Chocolates Hershey's). (Bolsa de Valores de Colombia, 2007)

### **Estructura Comercial de Colombina**

COLOMBINA tiene cuatro canales de distribución donde su fuerza de venta ofrece el portafolio de todas sus líneas de negocios. Estos son: canal tradicional (tiendas), canal de autoservicios (grandes superficies y supermercados), puntos de venta directos o propios ubicados en las principales ciudades de Colombia y distribuidores encargados de atender los puntos de venta donde la compañía no tiene cobertura. En Colombia, directamente atiende aproximadamente 88 mil clientes directos y los distribuidores atienden 167 mil que por lo general están ubicados en lugares de difícil acceso. (Bolsa de Valores de Colombia, 2007).

#### 4.6. Mapa de productos y precios

Estructura de precios las principales referencias pertenecientes al segmento de galletas saborizadas tipo club o snaking:

##### **Dux:**

##### **Galletas Dux Original x 9**

**paqueticos individuales.** Peso 250 gr.

Precio \$2.850 a \$2.990. Cada paquetico

individual tiene un peso de 27,8 gr y

presenta un precio entre \$400 y \$500.



##### **Galletas Integral x 9 paqueticos**

**individuales.** Peso 250 gr. Precio \$2.850 a

\$2.990. Cada paquetico individual tiene un

peso de 27,8 gr y presenta un precio entre

\$400 y \$500.



##### **Club Social:**

##### **Galletas Club Social Bolsa x 9**

**paqueticos individuales.** Peso 234 gr.

Precio \$3.100 a \$3.400. Cada paquetico

individual tiene un peso de 26 gr y presenta

un precio entre \$500 y \$600.



[Escriba aquí]

### **Galletas Club Social Fibra**

**x 9 paqueticos individuales.** Peso 234 gr. Precio \$3.250 a \$3.550. Cada paquetico individual tiene un peso de 26 gr y presenta de \$600.



### **Galletas Club Social**

#### **Mantequilla x 9 paqueticos**

**individuales.** Peso 234 gr. Precio \$3.250 a \$3.550. Cada paquetico individual tiene un peso de 26 gr y presenta de \$600



### **Galletas Club Social Queso**

#### **Blanco x 6 paqueticos individuales.**

Peso 168 gr. Precio \$3.300 a \$3.500. Cada paquetico individual tiene un peso de 28 gr y presenta de \$750.



Adicional a estos 4 productos, la marca Club Social se caracteriza por presentar al mercado ediciones especiales o in and out usando combinaciones de sabores y lo ofrecer a su público objetivos alternativas temporales muy valorados por esto.

### **Crackeñas:**

#### **Galletas Crackeñas Club x 6**

**paqueticos individuales.** Peso 204 gr.

Precio \$2.200 a \$2.500. Cada paquetico individual tiene un peso de 34 gr y presenta de \$400.



### **Ducales:**

#### **Galletas Ducales XL x 9**

**paqueticos individuales.** Peso 243 gr.

Precio \$3.250 a \$3.400. Cada paquetico individual tiene un peso de 27 gr y presenta de \$500.



### **Marca Éxito:**

#### **Galletas Tipo Club Integral x 8**

**paqueticos individuales.** Peso 272 gr.

Precio \$2.500 a \$2.700. Cada paquetico individual tiene un peso de 34 gr.



[Escriba aquí]



La estrategia de la marca Dux es presentar un precio competitivo siempre inferior a la marca Club Social, pero que le garantice rentabilidad sin entrar en la pelea de los precios bajos que le propone la marca Crackeñas y las marcas propias como marca Éxito.

#### **4.7. Análisis de cliente o consumidor**

El análisis de clientes o consumidores para la marca Dux es uno de los ítems a entender y definir con este trabajo. Y aunque desde Noel hay una definición del cliente objetivo para esta marca; uno de los propósitos de este plan de mercadeo es identificar o redefinir el tipo de consumidor, apoyados en los que nos arroje la investigación de mercados que se ejecutará en la siguiente etapa del trabajo.

### **5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan**

#### **5.1. Ficha técnica**

[Escriba aquí]

**Tabla 3:** *Ficha Técnica Investigación de Mercados*

OBJETIVO	<b>Caracterizar los segmentos de mercados atractivos y rentables para la marca Dux y/o las galletas saborizadas tipo club.</b>
TIPO DE ESTUDIO	Cuantitativa, cualitativa y concluyente
TENICAS	Encuesta personal y Focus Group
UNIDAD MUESTRAL	Hombres y mujeres entre 15 y 35 años. Preferiblemente estudiantes y/o Estudiantes trabajadores.
ALCANCE	Valle de Aburra
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR	N.C. 95% y Margen de error muestral 5%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	96 personas.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Del 5 al 20 de mayo 2016

## 5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, Dux es la sexta marca más importante en ventas para la compañía de Galletas Noel; es de las pocas marcas de la compañía que no es líder en su respectiva subcategoría o tipo de galletas a la que pertenece. Ya que las marcas como: Saltín Noel, Ducales, Tosh y Festival lideran en ventas a sus competidores en cada una de las subcategorías a la que pertenecen; mientras que Dux es ampliamente superado en ventas y en reconocimiento de marca por su principal competidor en el mercado (Club Social), lo cual reta a la marca a estar siempre buscando los mecanismos y estrategias que le permitan ampliar su reconocimiento en el mercado a través de planes de mercadeo efectivos.

[Escriba aquí]

Ante esta situación se plantea una investigación de mercados apuntándole a entender el segmento de mercado donde participa la marca y en general las galletas saborizadas tipo club, usadas por el consumo entre comidas tanto en lugares de estudios como de trabajo.

El propósito de la investigación es detectar o conocer realmente cuál es el mercado atractivo para la marca Dux, con el fin de convertir el resultado en acciones que le permitan a la marca lograr un mayor reconocimiento y cerrar en parte el gap en ventas y participación frente a su competencia directa.

Se plantea como objetivo general caracterizar los segmentos de mercados atractivos y rentables para la marca Dux, buscando reconocer el consumidor actual, determinando usos y momentos de consumo y entendiendo canales y momentos de compra.

Los principales hallazgos de esta investigación parten de que hoy la marca concentra su esfuerzo de comunicación e interacción solo con un público joven desconociendo que cuenta con un target en el que el 44% de ellos son personas mayores a los 23 años que no están haciendo parte de las actividades de posicionamiento y fidelización que se hacen desde mercadeo.

También se encontró que, aunque las galletas tipo club hacen parte activa de la lonchera de su público objetivo o que están entre los alimentos preferidos para consumir en horarios entre comidas ya sea en lugar de estudio o de trabajo, se encontró que compiten con un gran número de productos sustitutos.

Adicional, queda en evidencia la oportunidad de reactivar diferentes los canales de compra, ya que la marca como tal es adquirida tanto a la hora de hacer mercado como en los diferentes lugares de consumo (Trabajo, universidades, tiendas en el camino).

Por último, se confirmó la superioridad que tiene la marca Club Social en la mente de los consumidores y se detectaron algunos factores que hacen que la prefieran como: su forma de

[Escriba aquí]

comunicación con su público objetivo, los colores y diseño en sus empaques, las innovaciones o referencias in and out que oxigenan su portafolio y su consumidor, además el nombre como tal de la marca les parece muy llamativo.

### **5.3. Definición del problema**

Dux frente a Club Social que es su principal competidor tiene un gap de participación en el mercado colombiano de 9 puntos de participación en volumen y 15 puntos en valor según cifras Nielsen.

La causa probable de esta diferencia, es la fortaleza en de la marca Club Social vs Dux en comunicación, inversión en medios y el desaprovechamiento de los diferentes canales de distribución donde el Grupo Nutresa es muy fuerte en la mayoría de su portafolio, lo que ha logrado una diferencia relevante en la penetración en los hogares colombianos; que según información de Kantar Worldpanel del año móvil a marzo 2015 vs año móvil anterior, la subcategoría de galletas saborizadas tiene una partición del 89% de los hogares colombianos, Club Social alcanza una penetración del 45,2% mientras que Dux sólo del 26,3%.

Las aspectos que ayudarían a la marca a ganar participación y penetración en el mercado son: Evaluación del público o mercado objetivo, Potencializar canales de compra y la comunicación de la marca con sus verdadero target, entendiendo la gran fortaleza en las redes de distribución con los que cuenta el Grupo Nutresa; primero hay que masificar la marca para poder crecer la demanda y tener una mayor cobertura en los diferentes canales de distribución como si la tienen otras marcas del grupo o la competencia misma.

**Problema de Investigación:** Redefinir el mercado atractivo para la marca Dux y entender los canales de compra más usados para estos.

**Problema de Mercadeo:** Desconocimiento de los segmentos de mercado atractivos para marca Dux o las galletas saborizadas tipo club.

#### **5.4. Objetivos de la investigación de mercados**

**Objetivo General:**

Caracterizar los segmentos de mercados atractivos y rentables para la marca Dux y/o las galletas saborizadas tipo club.

**Objetivos Específicos:**

- Reconocer el consumidor actual de las galletas Dux y/o galletas saborizadas tipo club.
- Determinar los usos y momentos de consumo de las galletas Dux y/o galletas saborizadas tipo club.
- Identificar expectativas frente al canal de compra de su público objetivo.

**Público objetivo de la investigación:** Consumidores habituales de las galletas saborizadas tipo club.

#### **5.5. Metodología aplicada**

La metodología que se llevará a cabo en la investigación de mercados parte de la recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos a través de medios como Focus Group y Encuestas lo que implicará: diseños de encuestas, determinación del tamaño de la muestra, trabajo de campo, análisis de datos y preparación de un informe donde se sustentaran todos los hallazgos.

**Tamaño de muestra:**

**Tabla 4:** *Tamaños de la Muestra de la Investigación*

P	20%
Q	80%
NC	95%
Z	1,96
E	8,0%

$$n = \frac{P \times Q \times Z^2}{e^2}$$

n = 96 personas a encuestar.

### Focus Group

El público objetivo para esta actividad serán estudiantes universitarios, estudiantes de undécimo grado de bachillerato y empleados jóvenes con menos de 5 años de experiencia laboral.

#### Pasos:

- Hacer una introducción de lo que se va a realizar.
- Hacer la presentación del moderador o entrevistador.
- Solicitar una corta presentación de los invitados.
- Realizar las siguientes preguntas durante el evento:
  1. ¿Cuáles son los productos que generalmente consumen en horas entre clases en la universidad o entre comidas ya sea en el lugar de estudio o de trabajo?
  2. ¿Por qué prefieren esos productos?
  3. ¿Qué los motiva a comprar esos productos?
  4. Si no encuentran sus productos preferidos, ¿por cuales los reemplazan?
  5. ¿Son ustedes de esas personas que llevan la lonchera o las onces desde su casa o las compran a diario en el lugar de estudio o trabajo?...
  6. Si la llevan desde la casa: ¿dónde la compran? o ¿quién se las compra?

[Escriba aquí]

7. Las galletas saborizadas tipo Club como las Dux, Club Social, Crackeñas entre otras...  
¿Son su primera opción para el consumo entre comidas o para portarlas para su estudio o trabajo?
8. ¿Con cuáles de las anteriores marcas se identifican más y por qué?
9. De las presentaciones o empaques de las anteriores marcas, ¿cuál es más atractiva y por qué?
10. Degustación. Luego de probar las galletas en mención ¿Qué sensaciones les genera?  
¿cual les gusto más? ¿cuál seguirán comprando?

### Encuesta

#### ENCUESTA DUX y/o GALLETAS SABORIZADAS TIPO CLUB

Esta encuesta se hace con el fin Caracterizar los segmentos de mercados atractivos y rentables para la marca Dux y/o las galletas saborizadas tipo club.

Nombres y apellidos:

Teléfono:

Barrio:

Estrato Económico: 1  2  3  4  5  6

#### 1. Sexo

Hombre \_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_

#### 2. Profesión

Estudiante de Colegio \_\_\_\_ Estudiante Universitario \_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_

#### 3. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Marque sólo una respuesta

[Escriba aquí]

- A. Entre 15 años y 17 años.
  - B. Entre 17 años y 20 años.
  - C. Entre 20 años y 23 años
  - D. 23 años en adelante.
- 4.** ¿Qué tipos de alimentos por lo general come entre comidas?
- A. Frutas.
  - B. Mecato de paquetes.
  - C. Galletas.
  - D. Maní.
  - E. Barras de Cereal
  - F. Golosinas.
  - G. Otras.
- 5.** ¿Las comidas que consume entre comidas en el trabajo es estudio, donde las compra regularmente?
- A. Kioskos Universidad
  - B. Kioskos Colegio
  - C. Kioskos de la calle.
  - D. Supermercados o Almacenes de cadenas.
  - E. Mini mercados
  - F. Tiendas de Barrio.
- 6.** ¿Los productos que consume o usa entre comidas en su trabajo, en Universidad o colegio, en que momento los compran?
- A. Cuando hacen mercado en su casa.



- B. Cuando hacen el ajuste del mercado.
  - C. Diariamente para llevarlos al lugar de estudio o de trabajo.
  - D. Todos los días en el lugar de estudio o trabajo.
- 7.** ¿Lleva lonchera o pasabocas (Frutas, Mecato de paquete, ¿Galletas, Maní, Barras de Cereal, Golosinas u otros), al lugar de trabajo o estudio?
- A. Siempre.
  - B. De vez en cuando.
  - C. Casi Nunca.
  - D. Nunca.
- 8.** ¿Qué tipo de galletas consume a la hora de la lonchera, horarios entre clases u horarios entre comidas?
- A. Dulces (ejemplos: Oreo, Festival, Recreo, Bridge, Milo, etc)
  - B. Saludables (ejemplo: Tosh, Quaker, Fitness, Belvita, Gullon, etc)
  - C. Saborizadas tipo club (Ejemplos: Club Social, Dux, Crackeñas, Ritz, etc)
  - D. Otras.
- 9.** ¿Si consume Galletas Tipo Club? ¿En qué momentos del día prefiere consumirlas?
- A. 6 a 8 am
  - B. 8 a 11 am
  - C. 10 am a 2 pm
  - D. 2 pm a 6 pm
  - E. 6 pm a 8 pm
  - F. 8 pm a 10 pm.

10. ¿De las siguientes marcas de galletas saborizadas tipo club cuales prefieres?

- A. Dux.
- B. Club Social
- C. Ckackeñas
- D. Otras.

11. Califique las siguientes afirmaciones marcando con una X, siendo 1 Completamente en Desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De Acuerdo y 5 Completamente De acuerdo a la marca de galletas que seleccionaste en la pregunta 9

<b>Afirmaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A. Te ves identificado con la marca					
B. La prefieres por su sabor.					
C. La prefieres por su precio.					
D. La reconoces porque ves mayor publicidad de esta que de las demás.					
E. La prefieres porque la encuentras en todos lados.					
F. La prefieres porque sus comerciales y publicidad en medios es más llamativa.					
G. La prefieres porque has tenido alguna interacción con eventos realizados por la marca.					

12. A la hora de elegir un producto para comer entre comidas o para incluir en sus loncheras, ¿Qué es lo más importante para usted? Clasifique de 1 a 5, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante.

<b>OPCIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

[Escriba aquí]

A. Que sea un producto reconocido					
B. Que el precio sea favorable.					
C. Que sea Saludable					
D. Que combine con cualquier tipo de bebida.					
E. Que sea una porción personal.					
F. Que quite el hambre por un par de horas.					
G. Que sea un producto reconocido por mis amigos, compañeros o sociedad.					

**13.** ¿Qué haría que te cambiaras de producto o marca que regularmente consumes en su lonchera o entre comidas en su lugar de trabajo o estudio? Marque sólo una respuesta

- A. Precio.
- B. Cantidad
- C. Probar algo nuevo.
- D. Presentación
- E. Sabores originales.
- F. Otras \_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

### 5.6. Limitaciones

En cuanto a limitaciones, se considera como tal el hecho de no poder aplicar las encuestas y/o Focus Group en zonas geográficas diferentes al Valle de Aburra. entendiendo que la categoría de galletas es de consumo masivo y que su público objetivo es nacional y mundial.

[Escriba aquí]

## 5.7. Hallazgos – resultados de la investigación

### 5.7.1. Información sociodemográfica

La información sociodemográfica de las personas encuestadas se presenta en las siguientes tablas:

**Tabla 5:** *Información Sociodemográfica*

<b>Sexo</b>	
<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
63%	37%

<b>Estrato económico</b>	
<b>NSC</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	4%
<b>2</b>	24%
<b>3</b>	54%
<b>4</b>	18%
<b>5 ó 6</b>	0%

<b>Rango de Edad</b>	
<b>Edad</b>	<b>Total</b>
<b>Entre 15 y 17 años</b>	8%
<b>Entre 17 y 20 años</b>	24%
<b>Entre 20 y 23 años</b>	24%
<b>23 años en adelante</b>	44%

Donde se percibe un público objetivo con mayor presencia en los estratos 2,3 y 4.

Predominan las mujeres y su edad se ubica principalmente en 3 rangos de edades; 24 % para son jóvenes entre 17 y 20 años, otro 24% entre 20 y 23 años y el 44% son personas superiores a los 23 años de edad.

### 5.7.2. Resultados generales

Con base en los objetivos específicos planteados para desarrollar esta investigación de mercados, a continuación, se presentan los hallazgos más relevantes para caracterizar los

[Escriba aquí]

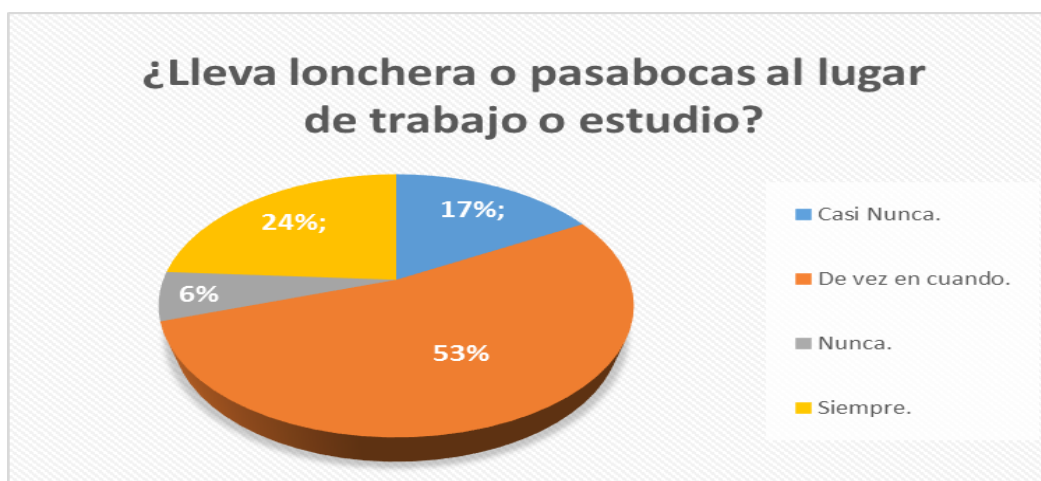
segmentos de mercados atractivos y rentables para la marca Dux y/o las galletas saborizadas tipo club.

**Objetivo específico 1: Consumidor actual de las galletas tipo club:** hombre y mujeres de estrato social 2, 3 y 4. Con una edad superior a los 17 años repartidos de la siguiente forma: 48% entre 17 y 23 años y 44% con más de 23 años según las tablas relacionadas en la información sociodemográfica del punto anterior.

**Objetivo 2: Determinar los usos y momentos de consumo de las galletas Dux y/o galletas saborizadas tipo club.**

Para desarrollar este objetivo se presentarán las preguntas más relevantes que le apuntan a dar respuesta a este objetivo con su respectiva grafica o tabla según sea el caso, acompañado de un corto análisis en cada una. Además, se citarán las opiniones más relevantes del focus group que confirmen o desmientan el resultado de las encuestas.

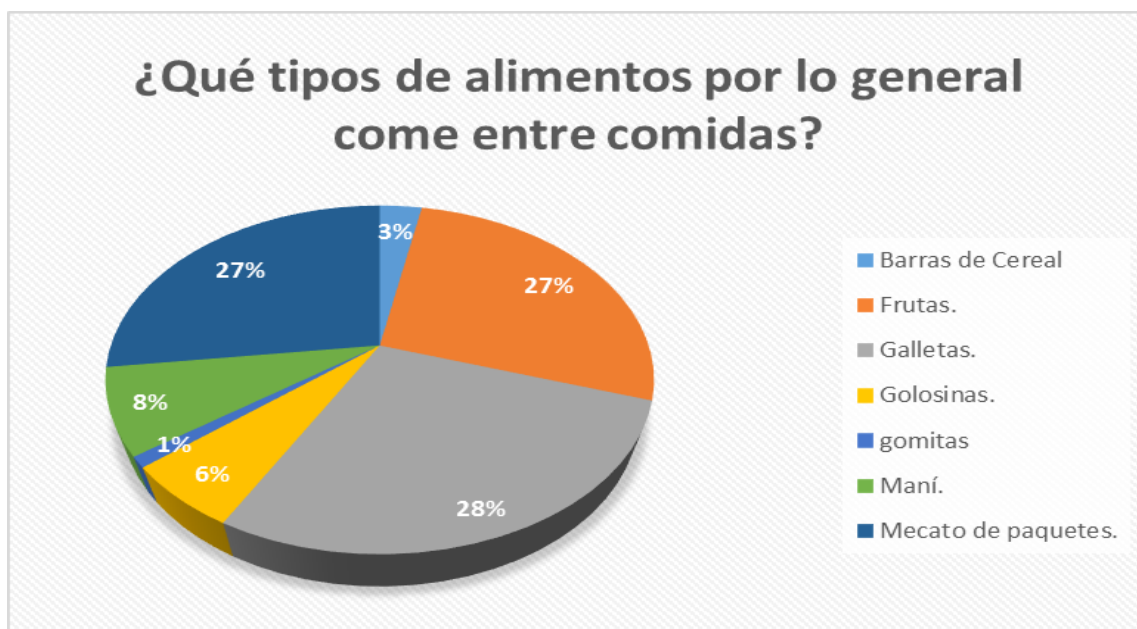
**Ilustración 8:** *Lonchera o pasabocas al lugar de trabajo.*



El 24% llevan siempre lonchera y el 53% lo hacen de vez en cuando, lo que indica la mayoría de consumidores estudiantes y empleados encuestados hacen sus compras antes de dirigirse a sus empresas o universidades.

[Escriba aquí]

**Ilustración 9:** *Tipos de alimentos entre comidas*



Se logra estimar que las galletas entran entre las preferencias con un 28%, seguido de las frutas y el mecato de paquetes ambos con una 27%.

En la siguiente tabla se calificó 7 afirmaciones de 1 a 5, Siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante, a la hora de elegir un producto para consumir entre comidas. Los ítems más representativos elegidos por los encuestados fueron: que quite el hambre por un par de horas y que sea saludables. Mientras que lo menos representativo: es que el producto sea reconocido por amigos, compañeros o sociedad.

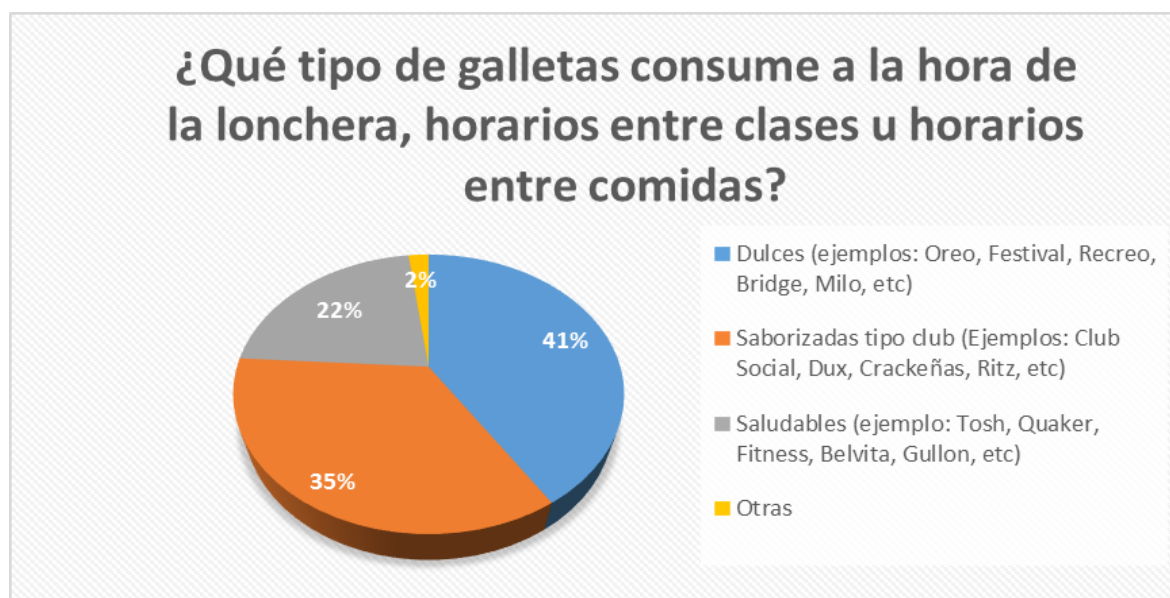
**Tabla 6:** *Pregunta # 12 de la Encuesta*

OPCIONES	1	2	3	4	5
A. Que sea un producto reconocido	22%	14%	26%	18%	20%
B. Que el precio sea favorable.	4%	7%	21%	30%	38%
C. Que sea Saludable	2%	6%	21%	27%	44%

[Escriba aquí]

D. Que convine con cualquier tipo de bebida.	7%	10%	17%	30%	36%
E. Que sea una porción personal.	7%	11%	20%	28%	34%
F. Que quite el hambre por un par de horas.	5%	4%	14%	34%	43%
G. Que sea un producto reconocido por mis amigos, compañeros o sociedad.	32%	17%	26%	10%	15%

**Ilustración 10:** *Tipos de galletas que se consumen en la lonchera o entre comidas.*



A la hora del consumo de galletas en lonchera u horarios entre clases o comidas, las personas se interesan por diferentes tipos, donde hay predominio de las galletas Dulces con un 41%, seguido de las Saborizadas tipo club con un 35% y las galletas Saludables con un 22%. Lo que confirma que aparte de los alimentos sustitutos como las frutas y el mecato de paquetes; las galletas tipo club también compiten con otro tipo de galletas en ese momento de consumo en el día a día.

**Ilustración 11:** *Momento del día para consumir la lonchera.*



El momento preferido para consumir la lonchera o las galletas tipo club es de 8 a 11 am con un 47%, seguido por el horario de 2 a 6 pm con 27%. Estos son por lo general los horarios del día donde las personas están en su lugar de trabajo o estudio.

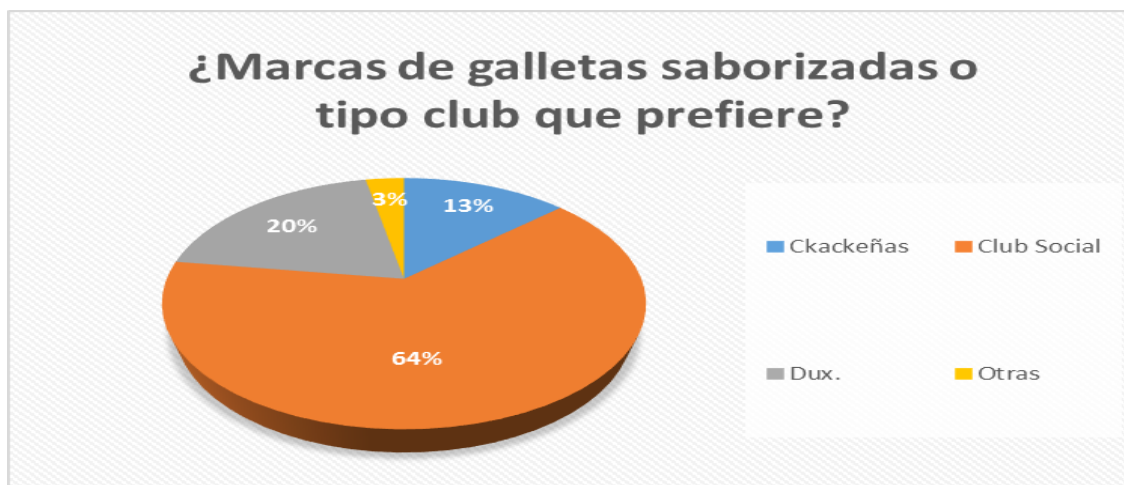
#### **Tipos de productos que consumen entre comidas.**

En el Focus Group realizado se confirma la preferencia de las frutas, las galletas, mecateo y las golosinas. Aunque también mencionan productos como los pon quesitos, cereales y dulces de azúcar. Las razones más comunes para su consumo en el caso de las frutas, galletas y cereales son: la practicidad y el hecho de ser más saludables que otros alimentos. Mientras que en los demás asocian un tema de gusto, antojo y activación a través del dulce.

También afirman que los motivos para consumir alimentos entre comidas son asociados a una buena dieta y a tener energía para la jornada laboral o académica.



**Ilustración 12:** *Marcas preferidas de galletas saborizadas o tipo club*



Club Social es sin duda la marca de galleta de mayor reconocimiento entre las galletas Saborizadas, el 64% estima preferir esta sobre las demás.

En la siguiente tabla se calificó de 1 a 5, siendo, 1 completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo. 7 afirmaciones para entender cuáles son los factores más determinantes a la hora de preferir una marca de galletas Saborizadas. Las afirmaciones más relevantes son: el sabor y que la encuentren en todos lados; mientras que la interacción con eventos realizados con la marca son los menos valorados o los que se consideran en desacuerdo para su preferencia.

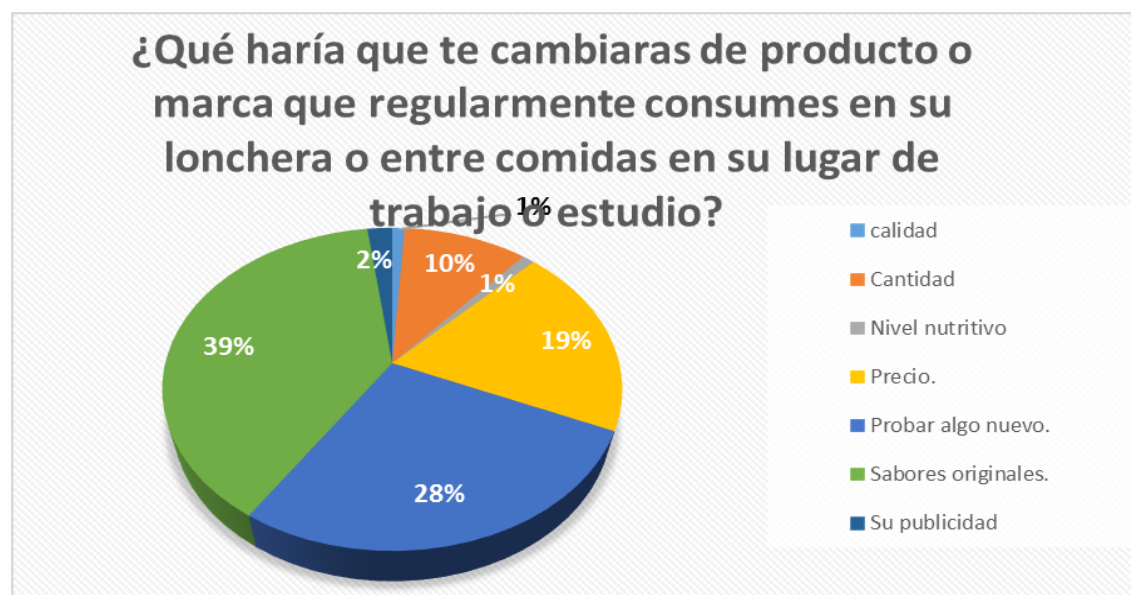
**Tabla 7:** *Pregunta # 11 de la Encuesta*

Afirmaciones	1	2	3	4	5
A. Te ves identificado con la marca	5%	5%	38%	32%	20%
B. La prefieres por su sabor.	4%	0%	14%	43%	41%
C. La prefieres por su precio.	6%	13%	34%	32%	15%
D. La reconoces porque ves mayor publicidad de esta que de las demás.	15%	13%	27%	24%	21%

[Escriba aquí]

E. La prefieres porque la encuentras en todos lados.	6%	13%	22%	33%	26%
F. La prefieres porque sus comerciales y publicidad en medios es más llamativa.	12%	22%	34%	22%	10%
G. La prefieres porque has tenido alguna interacción con eventos realizados por la marca.	38%	21%	25%	10%	6%

**Ilustración 13:** Razones por las cuales cambiaría de marca o producto de su lonchera



El sabor, la innovación y el precio, en ese orden, son las 3 variables que haría que los consumidores cambiaran de producto o marca que consumen regularmente en su lonchera o entre comidas en su lugar de estudio o trabajo.

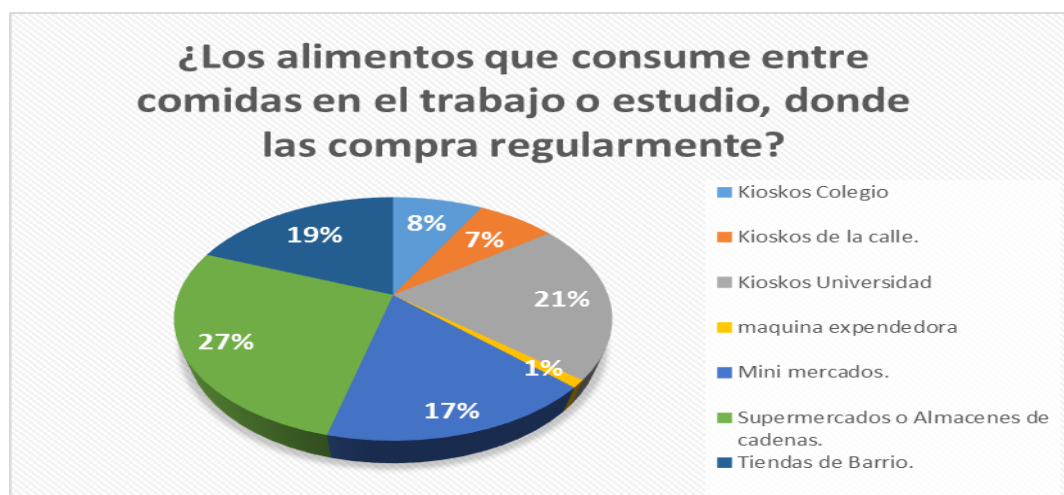
#### **Preferencia de marcas o productos.**

En cuanto a la preferencia de marcas en el Focus Group manifiestan una mayor lealtad a las marcas reconocidas; sólo cambian de marca o cambian a un producto sustituto en el caso de no encontrarla en su momento de compra. Para la mayoría Club Social es la marca más reconocida y de mayor preferencia; resaltan sus atributos y empaque con los siguientes comentarios: “son de toda la vida”, “Club Social son las mejores”, “Club Social es diferente a las  
[Escriba aquí]

demás”, “El contraste de colores en su empaque es más llamativo”, “tiene mejor diseño el paquete”, “el nombre es muy sencillo y muy serio, le dan otro toque a la hora de dibujar el nombre en el paquete”. Anuqué manifiestan que también les gusta Dux, pero en menor medida.

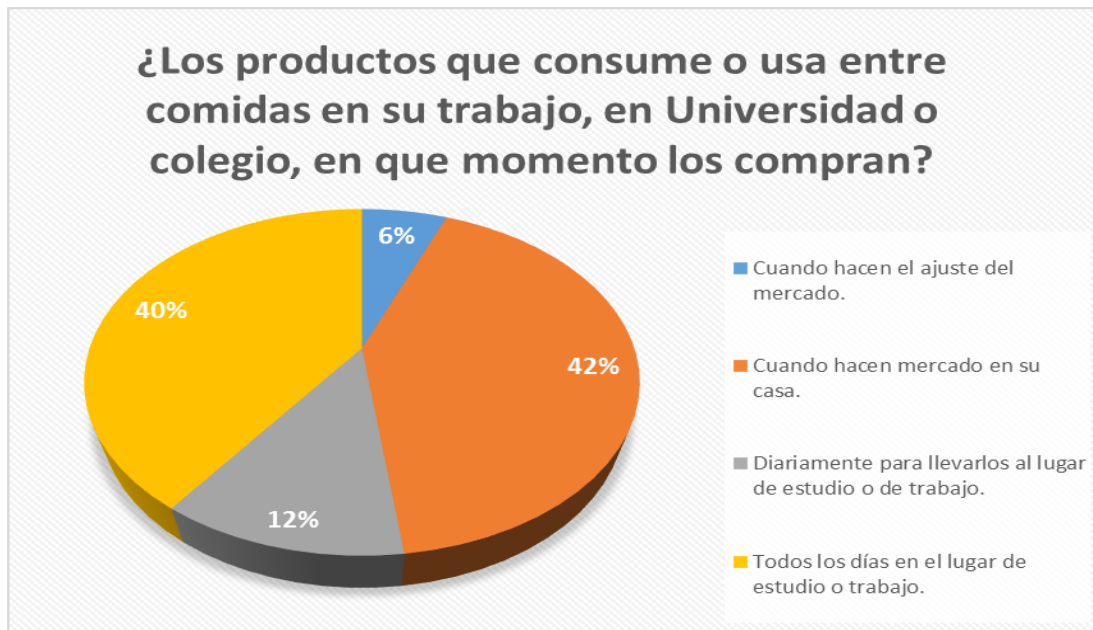
**Objetivo 3: Identificar expectativas frente al canal de compra de su público objetivo.**

**Ilustración 14:** *Lugar de compra de los alimentos que consume en su lugar de estudio o trabajo entre comidas.*



Los productos para la lonchera o que se consumen entre comidas en el lugar de trabajo o estudio son adquiridos en diversos canales de compra, pero cobran relevancia los canales externos a los lugares de consumo o de aprovisionamiento como los son: Supermercados o almacenes de cadena con un 27% y los mini mercados con un 17%. Los canales donde se hace la compra de consumo inmediato presenta la siguiente distribución: 21% kioskos universitarios, 19% tiendas de barrio, 8% kioskos de colegios y 7% kioskos de la calle.

**Ilustración 15:** *Momento de compra de los alimentos que consume en su lugar de estudio o trabajo entre comidas.*



De igual forma, el momento de la compra de estos productos presenta 2 alternativas muy definidas las cuales muestran una compra planeada o de abastecimiento que se hace en a la hora de mercar o de hacer ajuste en el hogar. La otra alternativa es la compra a diario de lo que se va a consumir en la jornada laboral o académica.

#### **Canal de compra.**

Predomina la compra en supermercado y mini mercados y manifiestan que se abastecen de los productos que utilizan en su lonchera en el momento que hacen el mercado en su hogar y de encuentran afirmaciones de este tipo: “Las compra mi madre en D1 cuando hace mercado”, “a veces las compras las hago yo o mi esposo en el mini mercado más cercano”. Aunque la mayoría afirma hacer las compras a la hora de hacer mercado también manifiestan que compran en otros canales cuando por alguna razón no logran llevar la lonchera desde la casa (son multi canal, aunque predominan la compra planeada en supermercados y/o mini mercados).

[Escriba aquí]

## 5.8. Conclusiones

El consumidor de las galletas Dux o galletas Saborizadas tipo club, no necesariamente son jóvenes entre 17 y 23 años de edad como lo afirma la compañía. pues hay un público de más de 23 años que representado en el 44% de los encuestados en la investigación de mercados a los cuales la marca no está teniendo en cuenta en todo su trabajo de comunicación y posicionamiento.

Las galletas Dux ó saborizadas tipo club son portables ideales para llevar al trabajo o estudio y consumirlas en horarios entre comidas, pero según el resultado de la investigación, disputan ese momento de consumo con productos sustitutos como las Frutas, el mecate de paquete, las golosinas, el maní y además con galletas de otro tipo como las galletas dulces (tipo Oreo y Festival), y las galletas saludables.

En cuanto a la competencia directa de la marca Dux que es Club Social. El 64% manifiestan preferirla argumentando mejor sabor, que es una galleta diferente a las demás, que las conocen de toda la vida, que presenta unos colores en su empaque más llamativos que la hacen ver más sencilla y seria. Además, valoran el nombre de la marca como tal.

Se evidencia en la investigación de mercados que las posibles razones por las cuales el consumidor cambiaría de marca o producto que consume entre comidas en su trabajo o estudio son: Sabor original con 39%, seguido de probar algo nuevo con un 28% y en tercera instancia el precio con un 19% de los encuestados.

En cuanto al canal de compra de las galletas tipo club, se evidencia que son productos multi canal, pero con predominio de almacenes de cadenas, supermercados y mini mercados. Lo que indica que un gran porcentaje de su público objetivo hacen una compra planeada o de abastecimiento que se confirma al evidenciarse en la encuesta que el 42% de los encuestados

[Escriba aquí]

realizan la compra cuando hacen el mercado de su casa y el 6% cuando hacen sus ajustes.

Tiendas de barrio y quioscos de universidad, colegio o calle.

## **5.9. Recomendaciones**

Aunque la encuesta fue dirigida a un público relativamente joven entre 15 y 35 años, estudiantes universitarios y trabajadores o que como mínimo estén cursando grado 11° de colegio. Consideramos que faltó determinar a través de una pregunta en la encuesta en que porcentaje se dividía esta muestra, es decir, cuantos trabajaban, cuantos estudiaban y cuantos estudiaban y trabajaban. Con el fin de hacer algunos cruces entre variables que nos mostraran una información sociodemográfica más detallada.

## **6. Etapa de formulación estratégica**

### **6.1. Objetivos del plan de mercadeo**

#### **6.1.1. Objetivo general**

Incrementar las ventas en pesos de la marca Dux en año 2017 un 35% con relación a las ventas de años 2016 en el territorio colombiano.

#### **6.1.2. Objetivos específicos**

- Diseñar un plan de comunicación que conecte a Dux con sus segmentos de mercado.
- Impactar el segmento de mayores de 23 años que según la investigación de mercados representan el 44% del público objetivo de la marca Dux; público en el cual la marca actualmente no focaliza sus esfuerzos de comunicación, seducción y fidelización.
- Potencializar canales de venta alternativos puntualmente las maquinas vending o máquinas dispensadoras

## **6.2. Presupuesto de ventas**

El presupuesto de la marca para 2016 en Colombia fue de \$30.000.000.000 y se presupuesta para el 2017 vender \$40.500.000.000.

## **6.3. Formulación de la macro-estrategia**

Los diferenciadores o estrategia competitiva del modelo de negocio del grupo nutresa y sus negocios entre ellos Galletas Noel. Se resumen en: (Grupo Nutresa, 2016)

### **Su Gente:**

Es una compañía que considera a su personal como uno de sus activos más valiosos, propiciándole a ellos un ambiente de participación y promoción de talento, invirtiendo en el desarrollo de competencias como las del ser y el hacer, en su reconocimiento y trabaja buscando que sus colaboradores que logren llevar una vida en equilibrio.

### **Sus Marcas:**

Un porcentaje de sus marcas son líderes en los segmentos de mercados al que pertenecen, son reconocidas, queridas por los colombianos y hacen parte de muchos de los momentos importantes en el día de las personas. Además, están soportadas en productos nutritivos, confiables, de calidad y con excelente relación precio valor.

### **Su red de distribución:**

Cuenta con un desarrollo y experiencia en su red de distribución, optimizando siempre su oferta de valor para cada uno de sus canales y segmentos de cliente. Además, garantiza equipos de atención especializados, que les permite tener sus productos disponibles, ofreciendo un portafolio clave por canal o tipología de negocios que garantiza una relación cercana con los clientes.

## 6.5. Formulación del plan táctico

Tabla 8: Plan Táctico

INCREMENTAR VETAS EN 2017 EN 30%					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	COSTO	% DE INVERSIÓN POR ACTIVIDAD
Impactar el segmento de mayor de 23 años que según la investigación de mercados representan el 44% del público objetivo de la marca Dux; público en el cual la marca actualmente no focaliza sus esfuerzos de comunicación, seducción y fidelización.	Activaciones de marca en empresas y universidades	Incrementar las ventas en los canales grandes cadenas, tradicional y Autoservicios independientes en un 20%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016		
	Ofertas de venta cruzada con productos líderes del Grupo Nutresa	Aumentar en 10 pbp el porcentaje de hogares colombianos con presencia de la Marca Dux	Total Hogares Colombianos monitoreados con presencia de la Marca / Total hogares Monitoreados en Colombia por Kantar	\$300.000.000	6%
	Definir un personaje influenciador atractivo para en el segmento adulto y activarlo en medios	El 50% del segmento de más de 23 años asocie la marca con: el momento descomplicado Dux de todos los días	# personas encuestadas que asocian la marca con este concepto / total personas encuestadas	\$20.000.000	0%
Diseñar un plan de comunicación que conecte a Dux con sus segmentos de	Pauta comercial de 30" donde se difunda El <b>Momento descomplicado</b>	El 50% del segmento de más de 23 años asocie la marca con: el momento	# personas encuestadas que asocian la marca con este concepto / total	\$1.500.000.000	31%

[Escriba aquí]



mercado	<b>o Dux de todos los días</b> dirigido al segmento de más 23 años.	descomplicad o Dux de todos los días	personas encuestadas		
	Pauta comercial de 30" donde se difunda <b>la actitud Dux</b> dirigido a público joven	El 80% del segmento de menos de 23 años asocie la marca con el concepto <b>la actitud Dux.</b>	# personas encuestadas que asocian la marca con este concepto / total personas encuestadas	\$1.000.000.000	21%
	Difundir cuña radial de 20" y jingle de 5" para comunicar el concepto <b>Del Momento descomplicad o Dux de todos los días en las emisoras de más escuchadas por el público de más de 23 años</b>	El 50% del segmento de más de 23 años asocie la marca con: el momento descomplicad o Dux de todos los días	# personas encuestadas que asocian la marca con este concepto / total personas encuestadas	\$200.000.000	4%
	Difundir cuña radial de 20" y jingle de 5" para comunicar el concepto <b>La actitud Dux en las emisoras de más escuchadas por el público de menos de 23 años</b>	El 80% del segmento de menos de 23 años asocie la marca con el concepto <b>la actitud Dux.</b>	# personas encuestadas que asocian la marca con este concepto / total personas encuestadas	\$100.000.000	2%

	Interactuar e involucrar al target diariamente por las diferentes redes sociales	Aumentar en un 100% la cantidad de clientes que hoy interactúan con la marca por redes sociales	# personas encuestadas que ha interactuado con la marca por redes sociales / total personas encuestadas	\$30.000.000	1%
	Realizar concursos virtuales por las diferentes redes sociales con premios que enmarquen "La actitud Dux" (segmento Joven)	Aumentar en un 100% la cantidad de clientes que hoy interactúan con la marca por redes sociales	# personas encuestadas que ha interactuado con la marca por redes sociales / total personas encuestadas	\$50.000.000	1%
	Vestir los paraderos de buses de todas las universidades públicas y privadas de las ciudades principales	Incrementar las ventas en los canales grandes cadenas, tradicional y Autoservicios independientes en un 20%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$200.000.000	4%
	Ubicar adhesivos creativos de marketing de guerrilla en las plazoletas de los centros comerciales y ascensores	Incrementar las ventas en los canales grandes cadenas, tradicional y Autoservicios independientes en un 20%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$400.000.000	8%

	Hacer presencia en todos los colegios e instituciones de las ciudades principales donde se presentan las pruebas saber once (icfes); contagiar a los futuros bachilleres con la toda la actitud Dux obsequiando producto, Cuadernos, libretas y lapiceros.	Incrementar las ventas de la marca en las instituciones de educación superior en 30%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$100.000.000	2%
	Hacer presencia en las porterías de las universidades y tecnológicos donde se realicen exámenes de admisión para contagiar a los futuros universitarios con la toda la actitud Dux obsequiando producto, Cuadernos, libretas y lapiceros.	Incrementar las ventas de la marca en las instituciones de educación superior un 30%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$100.000.000	2%

	Ser partícipes de las festividades Universitarias, patrocinando juegos extremos (rapel pared), ejercicios, actividades con actitud Dux.	Incrementar las ventas de la marca en las instituciones de educación superior un 30%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$100.000.000	2%
	Realizar tomas en Instituciones de formación superior; obsequiando muestras y realizando actividades promocionales	Incrementar las ventas de la marca en las instituciones de educación superior un 30%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$100.000.000	2%
Potencializar canales de venta alternativos puntualmente las máquinas vending o máquinas dispensadoras	Ubicar máquinas dispensadoras vestidas de la marca en las 1000 empresas con mayor número de empleados del país.	Incrementar las ventas de la marca Vending o máquinas dispensadoras en un 50%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$150.000.000	3%
	Ubicar máquinas dispensadoras vestidas de la marca en las 3000 unidades o edificios residenciales con mayor número de habitantes del país.	Incrementar las ventas de la marca Vending o máquinas dispensadoras en un 50%	Ventas acum 2017- ventas acum 2016/ ventas acum 2016	\$ 450.000.000	9%

<b>TOTAL INVERSIÓN 2017</b>	<b>\$4.800.000.000</b>	<b>100%</b>
-----------------------------	------------------------	-------------

## 6.6. Presupuesto del plan de mercadeo

Como se aprecia en la tabla del punto anterior, el presupuesto requerido para ejecutar el plan táctico de mercadeo y cumplir con el objetivo de aumentar las ventas en un 35 % es de \$4.800.000.000.

## 6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

El punto de equilibrio del plan de mercadeo se calcula al dividir los gastos de mercadeo sobre el presupuesto de ventas para el 2017.

= \$4.800.000.000 ÷ \$40.500.000.000 = 11,85 % de las ventas será destinado a los gastos de mercadeo.

## 7. Etapa de implementación

### 7.1. Requerimientos para la implementación del plan

#### 7.1.1. A nivel de recursos

Las principales barreras que se pueden presentar para llevar a cabo el plan de mercadeo, parten desde la asignación del presupuesto para la marca. Ya que las principales inversiones de la compañía y planeación de estrategias de posicionamiento, fidelización y promoción están destinadas como prioridad a las marcas: Saltín Noel, Ducales, Tosh y Festival.

#### 7.1.1. A nivel de estructura

Desde la estructura del Grupo Nutresa se pueden presentar algunas diferencias o barreras entre el área de mercadeo pertenecientes a la compañía de galletas Noel y las áreas comerciales y de distribución que pertenecen a otras compañías del grupo como Comercial Nutresa y Novaventa; empresas encargadas de cumplir metas en ventas de diferentes negocios del grupo

[Escriba aquí]

como Café, Chocolates, Pastas, alimentos enlatados entre otros. Además, ejecutan parte de los presupuestos de mercadeo aprobados para las marcas. Las diferencias surgen debido a que son empresas con un ADN netamente comercial y de resultados que siempre prefieren invertir sus presupuestos en las marcas más representativas y las de mayores ventas para cumplir las cifras impuestas para cada uno de los negocios, impactando en menor medida el indicador del costo por servir que determina la productividad de todos sus esfuerzos logísticos y comerciales.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Luego de los argumentos obtenidos; es posible recomendar re-segmentar el público objetivo de esta categoría, ya que el enfoque de consumo hacia la marca Dux es mucho más extenso. En esta reforma se debe trabajar con mucha cautela, ya que es probable que la marca se interponga en la participación de otras marcas o referencias del mismo portafolio del Grupo Nutresa y se estaría perdiendo el foco de este proceso.

Para nadie es un secreto que los consumidores hoy por hoy en esta generación, son un público el cual es mucho más exigente, crítico y se encuentra más informado a cerca de los productos y sus beneficios. Esta realidad debe orientar a las diferentes marcas a situar la experiencia de los stakeholders en el foco de sus estrategias, en términos de interacción, comunicación y organización. Para ello, la marca Dux deberá dejar de concentrarse en estrategias de comunicación integradas que no dejen por fuera a ninguno de sus públicos.

En este mismo orden de ideas, es recomendable que la marca ejecute a cabalidad cada una de las estrategias que contempla el plan, ya que, realizando el esfuerzo en marketing de llegar al target por los diferentes canales, se estimaría que el vuelco de la aceptación y el posicionamiento de Dux fuera positivo, frente a la participación en el mercado y su competencia.

[Escriba aquí]

Se le sugiere a la marca evaluar su empaque, diseño, isologo y slogan con fin de encontrar la mejor opción en diseño, presentación, estilo y empaque que le permita apalancarse en la consecución y fidelización de consumidores. Ya que el empaque es uno de los aspectos más relevantes para los consumidores que prefieren la marca Club Social.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación, ponemos en consideración a la Gerencia incursionar al mercado con ediciones especiales o in & out, bajo la marca sombrilla Dux que oxigenen el segmento, el portafolio de la marca y el consumidor; ya que anteriormente se expuso que uno de los motivos de preferencia para optar por otro producto es la innovación y/o productos nuevos. Aspecto determinante en aumentar la participación en la categoría de galletas saborizadas tipo club.

Adicional, sugerimos evaluar el potencial del 100% de marcas y productos de la compañía; es decir no enfocarse sólo sus marcas líderes. Ya que esto da pie a que se desaproveche algunos segmentos de mercado que pueden ser explotados por grandes o medianos competidores.

En la misma tónica se deben definir los presupuestos de mercadeo de cada una de las marcas según sea su requerimiento en cuanto a: entorno competitivo, necesidad para competir en su respectivo segmento, necesidad de posicionamiento, comunicación etc. No asignar un presupuesto con base año anterior y mirar que se puede ejecutar con él.

## Referencias

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (4 ed.). Madrid: Pearson.

*Bolsa de Valores de Colombia*. (2007). Obtenido de Bolsa de Valores de Colombia:  
[http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/ColombinaSubastaMarzo2007/Prospecto\\_Colombina.pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/ColombinaSubastaMarzo2007/Prospecto_Colombina.pdf)

*Camara de Comercio de Duitama*. (julio de 2012). Obtenido de Camara de Comercio de Duitama:  
[file:///C:/Users/Jhon%20Pati%C3%B1o/Downloads/Boletin%20Agro%20al%20Dia%20Julio%202012%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Jhon%20Pati%C3%B1o/Downloads/Boletin%20Agro%20al%20Dia%20Julio%202012%20(2).pdf)

*Camara de Comercio del Oriente Antioqueño*. (2013). Obtenido de Camara de Comercio del Oriente Antioqueño:  
[http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos\\_y\\_bebidas\\_aportan\\_indices\\_positivos\\_a\\_la\\_industria\\_colombiana.php](http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos_y_bebidas_aportan_indices_positivos_a_la_industria_colombiana.php)

*El País.com*. (9 de Noviembre de 2014). Obtenido de El País.com:  
<http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/buscan-90-billones-para-financiar-posconflicto-colombia>

*El País.com*. (3 de Enero de 2016). Obtenido de El País.com:  
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/prepare-su-bolsillo-viene-revolcon-impuestos-2016>

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). Mexico: Cengage.

*Finanzas Personales*. (2013). Obtenido de Finanzas Personales:  
<http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cinco-tendencias-del-consumo/49721>

*Finanzas Personales*. (2014). Obtenido de Finanzas Personales:  
<http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cinco-tendencias-del-consumo/49721>

*Grupo Nutresa*. (2013). Obtenido de Grupo Nutresa: [http://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/04/2012\\_informe\\_anual\\_2012\\_-\\_final.pdf](http://www.gruponutresa.com/wp-content/uploads/2016/04/2012_informe_anual_2012_-_final.pdf)



- Grupo Nutresa.* (24 de Febrero de 2014). Obtenido de Grupo Nutresa:  
<https://www.youtube.com/watch?v=zD7013IPDNE>
- Grupo Nutresa.* (2015). Obtenido de Grupo Nutresa:  
<http://informe2014.gruponutresa.com/crecimiento-y-liderazgo-de-mercados-int/>
- Grupo Nutresa.* (2015). Obtenido de Grupo Nutresa:  
<http://informe2014.gruponutresa.com/sostenibilidad-ambiental/>
- Grupo Nutresa.* (2016). Obtenido de Grupo Nutresa:  
[http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_2015\\_compacto.pdf](http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2015_compacto.pdf)
- Ialimentos.* (22 de Junio de 2011). Obtenido de Ialimentos:  
<http://revistaialimentos.com/ediciones/ediciones-2011/edicion-24/sector-destacado-panificacion-y-galleteria-2/pan-y-galletas-se-dinamizan-en-el-mercado.htm#>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (2 ed.). Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (10 ed.). Mexico: Pearson.
- López, S., & Lurday, M. C. (24 de Septiembre de 2014). *Portafolio.* Obtenido de Portafolio:  
<http://www.portafolio.co/tendencias/industria-alimentos-bebidas-sector-responsible-57148>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). Mexico: Pearson.
- Montoya, C. M. (2009). *Innoval.* Obtenido de Innoval: <https://www.youtube.com/watch?v=XIR-lCoopak>
- Noel.* (20 de Agosto de 2015). Obtenido de Noel: <http://www.noel.com.co/lacompania/>
- Noel.* (2016). Obtenido de Noel: <http://www.noel.com.co/lacompania/estrategia>
- Portafolio.* (29 de Septiembre de 2010). Obtenido de Portafolio:  
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/alimentos-apuestas-saludable-475274>
- Portafolio.* (17 de Octubre de 2015). Obtenido de Portafolio:  
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-2016-unico-claro-incertidumbre-32106>
- Reyes Villamizar, F., Duque Duque, J. A., Cáceres Vargas, N. P., & Ramírez Gómez, B. C. (Septiembre de 2015). *Superintendencia de sociedades.* Obtenido de Superintendencia de sociedades:  
<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>

Saavedra, J. F. (09 de 03 de 2015). *nielsen*. Obtenido de nielsen:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>

*Superintendencia de Industria y Comercio*. (12 de Abril de 2012). Obtenido de Superintendencia de Industria y Comercio: <http://www.sic.gov.co/drupal/estatutos-consumidor>

Villegas Gómez, J. (25 de Abril de 2015). *expertos en marca*. Obtenido de expertos en marca:

<http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-noel-99-anos-creando-un-mundo-de-galletas/>