

**Plan de mercadeo para el consumo de gomas de mascar, por parte de
Mondelez International en Costa Rica**

Juan Sebastián García Molina

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas**

Director del trabajo de grado:

Jose Roberto Concha V. PhD



Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Mayo 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVOS	5
1.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2. MARCO TEÓRICO	6
3. PLAN DE MERCADEO	9
3.1. ANÁLISIS DE MARKETING (LAS CINCO C)	9
3.1.1. Clientes	9
3.1.2. Compañía	11
3.1.3. Competencia	13
3.1.4. Colaboradores	18
3.1.5. Contexto	22
3.2. CREAR VALOR	26
3.2.1. Segmentación de mercado	26
3.2.2. Selección del mercado objetivo	29

3.2.3. Posicionamiento de productos y Servicios	30
3.3. DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y PLANES DE ACCIÓN: MIX DE MARKETING (LAS CUATRO P)	31
3.3.1. Producto	31
3.3.2. Punto de partida: Canales	40
3.3.3. Promoción: Comunicación de Marketing	44
3.3.4. Precio	52
4. RESUMEN FINANCIERO	56
4.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PRODUCTO	56
4.2. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: CANALES	57
4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PROMOCIÓN	59
4.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PRECIO	61
5. CONCLUSIONES	64
6. BIBLIOGRAFIA	67

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de grado presenta un plan de mercadeo para la categoría de gomas de mascar en Costa Rica y ser aplicado por la empresa Mondelēz International, el cual se trabajó bajo el esquema del proceso de mercadeo propuesto por Dolan (2000), que contempla un diagnóstico del negocio, identificación de oportunidades y propuestas de planes de acción ejecutables con el retorno asociado.

A través de este plan, se identificaron oportunidades de desarrollar la categoría en el mercado, debido a la gran oportunidad que hay en términos de consumo per cápita, compensar el impacto de buenas tendencias que tienen otras categorías no solo complementarias sino también relevantes para el consumidor y como capitalizar las fortalezas que Mondelez International tiene como líder del mercado de Costa Rica.

Palabras Clave: Per Cápita, Gomas de mascar, Consumo, Innovación, Portafolio.

ABSTRACT

This thesis degree presents a marketing plan to chewing gum market in Costa Rica and applied to Mondelēz international company, which it worked under the marketing process scheme, which includes a business diagnosis, identifying opportunities and proposed action plans with their investment return.

Across this plan, were identified opportunities to develop category through the most relevant opportunity to increase per capita consumption, offset the impact of good trends that have others, not only complementary but also relevant categories for consumer and how to capitalize all the strengths that have Mondelēz international as a market leader in Costa Rica.

Key Words: Per Capita, Chewing Gums, Consumption, Innovation and Portfolio.

INTRODUCCIÓN

La categoría de gomas de mascar a nivel mundial viene presentando decrecimientos en el último año y a nivel tendencial una desaceleración del crecimiento que venía presentando de manera intensa desde el año 2010, como se ve en la tabla 1. Esta tendencia se le puede acreditar a diferentes hipótesis como por ejemplo, la disminución y control de consumo de categorías complementarias como el consumo de alcohol y cigarrillo, en donde las gomas de mascar cumplen un rol de modificador de aliento en la boca. Por otro lado, el auge que viene presentando la tendencia de vida saludable y el bloqueo que algunas personas pueden tener hacia la categoría por haber marcas que contienen azúcar o por mitos, en los que se estigmatiza esta categoría por causar problemas en los dientes. Por último, una barrera social y cultural en la cual se ha satanizado esta categoría, porque se considera el consumo de “mala educación” en situaciones de interacción social, prohibición del consumo en colegios, el consumo está asociado a la rebeldía y diferentes campañas en las que el mal desecho por parte de los consumidores, contamina el medio ambiente.

La situación en Costa Rica no es diferente, a pesar de no ser un mercado en que la categoría decrece, es un mercado con consumos per cápita bajos, que durante el 2015 fueron de 0.2 Kg en comparación de otros mercados en Latinoamérica como México y Argentina con 0.7 y 0.5 Kg respectivamente. En cuanto a la estructura competitiva en la categoría en este mercado, el liderazgo absoluto lo

tiene Mondelez International con 92.2%, seguido de Wrigley's con 6.2% y el resto por otras compañías.

Entendiendo la situación y el entorno competitivo de las gomas de mascar en Costa Rica, surge la responsabilidad por parte de Mondelez International como líder absoluto, de comandar el desarrollo de la categoría y desarrollar las estrategias y sus respectivos planes de acción, que generen el dinamismo y traiga mayores niveles de consumo, que automáticamente, generará mayores ingresos a la compañía por su posición de liderazgo.

Por esto, a continuación, se desarrolla este trabajo de grado, a través de un plan de mercadeo, que será abordado bajo el esquema del proceso de marketing (Dolan 2000) que se muestra en la figura 1.

Tabla 1. Tamaño del mercado de Gomas de mascar en el mundo y Costa Rica.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sugar Confectionery						
World - US\$ mn	55,168.4	59,564.0	59,929.8	61,072.7	61,856.1	59,573.5
Costa Rica - CRC bn	11.7	12.7	13.7	15.1	16.5	17.9

Fuente: Euromonitor 2015.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un plan de mercadeo para la compañía Mondelez International para incrementar el consumo de gomas de mascar en Costa Rica.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar las barreras de consumo de la categoría de gomas de mascar en Costa Rica.
- Identificar las variables que el consumidor considera relevantes y de valor frente al consumo de gomas de mascar.
- Identificar las oportunidades más relevantes y accionables por parte de Mondelez International, para dinamizar e incrementar el consumo de gomas de mascar en Costa Rica.
- Diseñar las estrategias y planes de acción, que permitan a Mondelez International capitalizar las oportunidades encontradas y que incrementen el consumo de gomas de mascar en Costa Rica.
- Desarrollar un plan de mercadeo que contribuya al incremento del consumo per cápita de gomas de mascar en Costa Rica.

2. MARCO TEÓRICO.

Para realizar este plan de mercadeo, es necesario contar con un planteamiento teórico, que sea el punto de partida para el desarrollo del mismo y que aporte las bases metodológicas. Por esto, se ha recurrido a diferentes fuentes y autores, que orientan un flujo por el cual se garantice cubrir todos los aspectos que se esperan del desarrollo de este plan.

Dolan (2000) analiza que una estrategia de mercadeo, debe tener como requisito dos pilares básicos. El primero, es la selección del mercado objetivo y la definición con la que el producto o servicio va a ser posicionado en los clientes, y segundo, diseñar un plan de mercadeo que conduzca a dicho posicionamiento.

Para lo anterior, Dolan (2000) desarrolla un esquema para el proceso de marketing, con el que se inicia desarrollando las 5C's que orientan al análisis del diagnóstico de la siguiente manera:

Clientes: ¿Qué necesidades queremos satisfacer?

Capacidades de la compañía: ¿Qué competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?

Competencia: ¿Quién compite con nosotros para satisfacer esas necesidades?

Colaboradores: ¿La ayuda de quienes debemos conseguir y cómo les motivamos?

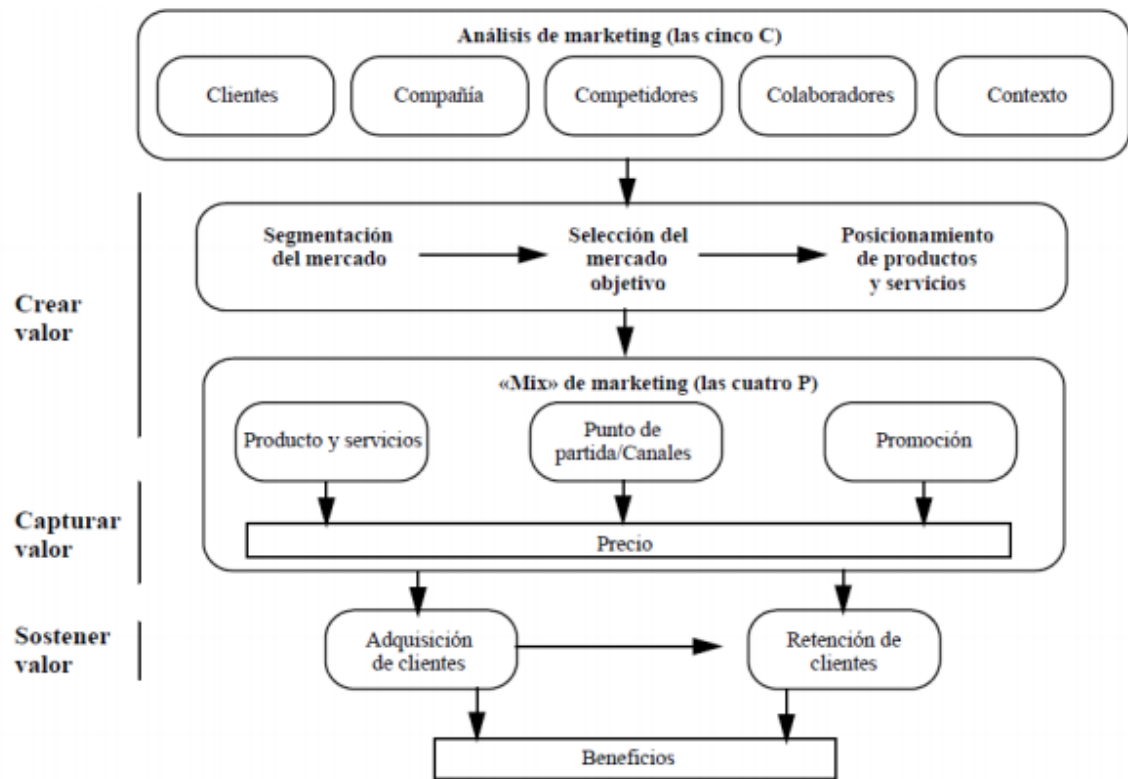
Contexto: ¿Qué factores culturales, legales y tecnológicos limitan lo que es posible?

Posteriormente, Dolan (2000) propone dentro de su esquema (ver figura 1), realizar el análisis de lo que se considera crear valor, a través de la segmentación del mercado, la selección del que va a ser el mercado objetivo y la definición del posicionamiento del producto y/o servicio, que va a servir para enfocar en una etapa posterior, los esfuerzos del plan de mercadeo.

Con lo anterior, ya se puede proceder de acuerdo a Dolan (2000), con las etapas de la captura y sostenimiento de valor, que se llevaran a cabo, a través de la identificación de oportunidades y el diseño de planes de acción. En el primer caso, la captura de valor, se hace a través del análisis de la mezcla de mercadeo de las 4 p's: Producto y Servicios, Punto de partida/Canales, Promoción y la determinación del Precio por el que estaría dispuesto a pagar es consumidor por el valor que se ha creado en la etapa anterior. Finalmente, entraríamos a definir cómo vamos a realizar el sostenimiento de valor, en la que se considera no solo la adquisición de nuevos clientes, sino la retención de los mismos a través de los beneficios percibidos por el consumidor/cliente.

A continuación y buscando cumplir con los objetivos planteados, se desarrolla el plan de mercadeo propuesto, utilizando el esquema del proceso de marketing de Dolan (2000).

Figura 1. Esquema del proceso de marketing.



Fuente: Dolan, (2000)

3. PLAN DE MERCADEO

3.1. ANÁLISIS DE MARKETING (LAS CINCO C)

3.1.1. Clientes.

Las gomas de mascar, hacen parte de una macro categoría denominada pasabocas, pero cultural e históricamente, su consumo ha sido orientado a satisfacer una necesidad específica que va orientada a ser más que un “snack” y es a ser un modificador del sabor en la boca o simplemente un compañero “manos libres” que les permite consumirlo sin dejar de hacer cualquier otra actividad.

Los consumidores a los que se dirige la categoría pueden ser de todos los niveles socioeconómicos y edades, pero claramente se ve un fuerte consumo y así mismo una estrategia por parte de las marcas, dirigido a edades de 15-17 años (10%), 18-24 años (24%), 25-34 años (28%), 35-44 años (18%) y 45-54 años (12%) (Ipsos Marketing 2014). Pero más allá de esta segmentación tradicional de los consumidores, la tendencia que claramente se ve que está marcando esta categoría, es basada en las necesidades o needstates de dichos consumidores y sobre todo enfocados al valor percibido por estos mismos.

Es decir, marcas o productos que segmentan sus consumidores de acuerdo a lo que buscan en la categoría, es por eso que se identifican los siguientes tipos (Ipsos Marketing 2014):

- Dulce: Son todos aquellos consumidores que buscan altos niveles de azúcar en los productos de la categoría. Adicional a esto, esperan poder recibir beneficios como bombas, centros líquidos de gel de azúcar con saborizantes y

sensaciones que les permitan interactuar entre la categoría y su entorno. Este tipo de consumidores está integrado principalmente por los niños.

- **Funcionales:** Son todos aquellos que buscan en la categoría, un producto que les ofrezca obtener beneficios funcionales, como limpieza en los dientes, modificar el sabor de la boca a través de altos niveles frescura para tener mayor confianza en momentos en los que no puedan lavarse los dientes, o quizá como métodos para blanqueamiento o con elementos que controlen la ansiedad. Este tipo de consumidores no son muy comunes, pues es un tipo de consumidor aún subdesarrollado en el mercado, siendo solo la limpieza y la frescura los principales drivers de consumo.
- **Balanceados:** Son todos aquellos consumidores diarios, son los que más alto tienen el consumo de la categoría y son portadores constantes del producto. Son consumidores de gomas de frescura media o de mezclas entre mentol y sabores frutales. El desembolso es bajo y medio bajo, precisamente por la relación entre frecuencia de consumo y presupuesto para la categoría. Sus expectativas están más alineadas a productos de desempeño medio y no tienen identificados momentos específicos del día para el consumo, como si aquellos que se encuentran en el segmento funcional.
- **Sensoriales:** Son todos aquellos que como su nombre lo indica, buscan sensaciones, son los consumidores de los productos con más alta tecnología de la categoría, por ser los más exigentes en sensaciones y experiencias en el momento de consumo, como texturas, sabores extremos, formas, empaques,

etc. Y a su vez, son los que mayor presupuesto tienen y están dispuestos a pagar por sus productos, porque reconocen el producto dichos beneficios. Son personas que realmente sienten que la categoría aporta al en el status que reflejan en su día a día y su consumo se incrementa los fines de semana en los que interactúan o su vida social se incrementa.

3.1.2. Compañía.

Mondelez International es una multinacional estadounidense, cuya sede está en Illinois y es el resultado de la fusión entre Cadbury Adams y Kraft Foods en el 2012, teniendo dentro de su portafolio marcas globales y súper poderosas en las categorías de galletas, bebidas en polvo, gomas, caramelos y chocolates, como Oreo, Club Social, Chips Ahoy!, Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, Trident, Halls y Tang, entre otras. Tiene presencia en más de 165 países y sus ventas ascienden a más de 35.000 millones de dólares al año, convirtiéndola en una de las compañías de snacks más poderosas en todo el mundo (www.mondelezinternational.com).

1. **Liderazgo:** Mondelez tiene la historia y el posicionamiento de tener marcas líderes y de tradición en el mercado de Gomas de mascar. Cuenta con el liderazgo de la categoría sobrepasando el 92% del mercado en valor, apalancado en su portafolio integrado por las 3 marcas focos en la región. Además, ese liderazgo de mercado va en línea con su estrategia de inversión e innovación, siendo la compañía de mayor inversión en los segmentos en los

que participa y con la agenda de innovación más activa, buscando siempre desarrollar la categoría e incrementar el consumo per cápita.

2. **Portafolio, posicionamiento y recursos:** Mondelez International Costa Rica, cuenta con tres marcas, cuyo rol estratégico es definido por la segmentación demográfica, perfil del producto, posicionamiento de la marca y ocasión de consumo. Estas marcas son:

- Bubbaloo, la marca dirigida al segmento más joven de la categoría (14-17 años) y cuyo rol estratégico es ser el punto de entrada a la categoría de gomas de mascar para el consumidor, es la primera marca con la que el consumidor tiene contacto y que a medida que vaya creciendo y adquiriendo nuevas necesidades, ira migrando de la marca para otra dentro del portafolio. Esta marca es la líder del mercado en el segmento de Chicles Bomba dentro de la categoría de Gomas de mascar.
- También esta Trident, la marca dirigida al segmento de jóvenes adultos (18-24 años) y cuya principal característica es que es una goma de mascar sin azúcar, donde a pesar que este no es un atributo exclusivo en la categoría (otras marcas también lo ofrecen), es la marca líder no solo del segmento de gomas sin azúcar, sino también de la categoría absoluta. Tiene un portafolio amplio, que ofrece sub marcas que satisfacen las principales necesidades de los consumidores, incluyendo productos sensoriales, dulces y balanceados (actualmente la marca no tiene una sub marca enfocada a la funcionalidad o salud oral). Es la marca con mayor inversión

de la categoría, siendo también la líder en share of voice y share of investment y tiene los más altos niveles de Brand awareness, top of mind y principales atributos de salud de marca. Esta es la marca foco de la compañía y la más poderosa, siendo la única marca global.

- Por último esta Clorets, la marca dirigida a adultos (25-40 años) y cuyo rol estratégico es atacar la necesidad de funcionalidad que ofrece la categoría, modificando el sabor en la boca y garantizando el buen olor de la misma. Es la líder del segmento de gomas azucaradas.

3.1.3. Competencia:

Dentro de la macro categoría de Pasabocas, las gomas de mascar y las marcas de Mondelez tiene competidores quizá más fuertes que dentro de la misma categoría.

- El primer competidor de la categoría por la necesidad básica que satisface, son los caramelos, que a pesar de su contracción mundial, el mercado en Costa Rica viene en una continua tendencia creciente (Ver tabla 2) y dentro de los cuales, al igual que las gomas, encontramos dos segmentos que son los más relevantes y principales de la misma:
 - Los caramelos dulces, que además de modificar el sabor en la boca, satisfacen la necesidad de indulgencia.

- Los caramelos refrescantes, principal sustituto de las gomas, por satisfacer la necesidad básica de la categoría, que además de modificar el sabor de la boca, la refrescancia y seguridad que ofrece tener un buen aliento.

Tabla 2. Tamaño del mercado de caramelos en el mundo y Costa Rica.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sugar Confectionery						
World - US\$ mn	55,168.4	59,564.0	59,929.8	61,072.7	61,856.1	59,573.5
Costa Rica - CRC bn	11.7	12.7	13.7	15.1	16.5	17.9

Fuente: Euromonitor 2015.

- Otra categoría dentro de los pasabocas, que es un competidor, son los chocolates, principalmente por el poder de inversión no solo en comunicación sino también en relevancia en el punto de venta. Hoy en día, es una categoría que cada vez gana más relevancia para los consumidores, duplicando el tamaño del mercado en Costa Rica en los últimos 5 años (ver tabla 3) y que a pesar de no ser un sustituto por satisfacer una necesidad diferente, termina siendo un competidor directo por factores como:
 - Relevancia ante el consumidor: Actualmente, estudios demuestran que el árbol de decisión del comprador, puede ser altamente persuadido en el mismo punto de compra, que puede llevar hasta influenciar el cambio de una compra programada por el impulso, esto último hace a los chocolates altamente relevante al consumidor, por tener el músculo

financiero para comunicar en medios ATL (siglas en inglés para medios masivos tradicionales de comunicación), punto de venta y digital.

- Relevancia en el punto de venta: Es una categoría, que por su músculo financiero, tiene la capacidad al igual que las gomas de mascar, contar con exhibición en el punto de venta (este último comparte el mismo espacio natural de las gomas de mascar), material de comunicación, activaciones a los compradores, entre otras iniciativas que la hacen destacar por encima del resto de categorías.
- Relevancia para los canales de venta: Es una categoría, que por el dinamismo con el que cuenta actualmente en el mercado costarricense y mundial (caída en unidades de consumo en el 2015 de -7%), en el que las tasas de crecimiento en el último año exceden el 12% (Ver tabla 2) y por sus altos márgenes (+- 60% vs aprox 40% Gomas de mascar y aprox 37% Caramelos), se hace altamente relevante para los canales de venta y clientes intermediarios, siendo una gran oportunidad de rentabilización de negocio, en el que el presupuesto disponible para la compra de las otras categorías (entre esas gomas de mascar), corre riesgo por lo atractivo que puede ser incluir chocolates en su portafolio.

Tabla 3. Tamaño del mercado de chocolates en el mundo y Costa Rica.

Market Sizes | Historic | Retail Value RSP | Current Prices

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chocolate Confectionery						
World - US\$ mn	93,753.1	103,401.3	104,106.0	107,951.5	109,374.8	101,088.0
Costa Rica - CRC bn	17.2	19.0	21.6	24.7	28.0	31.4

Fuente: Euromonitor 2015.

- Otra de las categorías con alto impacto competitivo para las gomas de mascar, son las gomas dulces o gummies. Esta última, es una categoría que concentra gran cantidad del volumen de consumo en los niños y que se convierte en una de las más grandes amenazas del futuro de la categoría de gomas de mascar, debido a que este grupo de consumidores, son el punto de entrada en la estrategia de reclutamiento. Además a la amenaza de la estrategia de seguir construyendo una base de consumidores, las gomas dulces, compiten por el mismo espacio en el punto de venta, presupuesto en la compra por parte de los canales de venta e intermediarios y son altamente reconocidos, como una categoría con alto interés en la innovación, lo que los hace mucho más atractivos que el resto, en el momento de luchar por la selección por parte de

los consumidores niños, quienes valoran altamente este atributo y puede ser una de las variables más influyentes en el árbol de decisión.

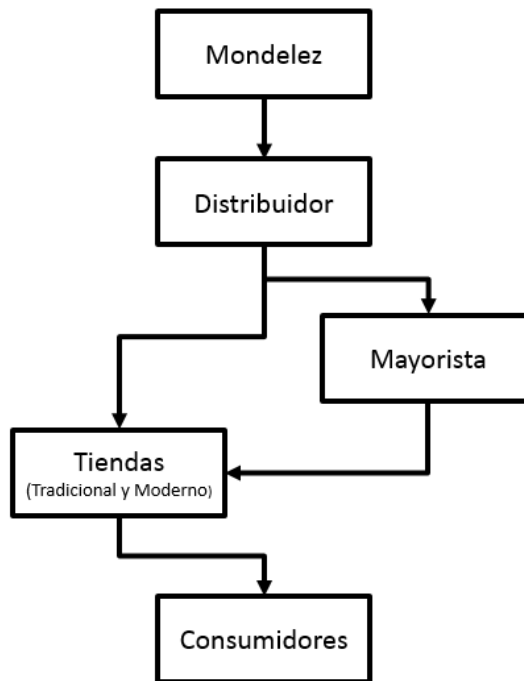
- Dentro de la misma categoría de gomas de mascar y como principal competidor está Wrigley's. Esta compañía es actualmente la líder de la categoría a nivel mundial (debido principalmente a su liderazgo en EEUU) y su marca Orbit siendo la amenaza más representativa en el mercado Centroamericano. A pesar de su baja participación de mercado en CR de 6.2% RY15 (Nielsen 2015), es un competidor que no se puede subestimar, debido a los siguientes factores:
 - **Compañía:** Wrigley's no solo es una compañía con el músculo financiero a nivel mundial, de poder entrar a un mercado con todo el poderío de ser el líder en el mercado más importante del mundo, sino también a mediados del 2015, anunciaron su fusión con la multinacional y líder de chocolates Mars Inc., lo que los convierte en una amenaza mayor por el potencial que tiene de poder capitalizar las sinergias que en el mercado de Costa Rica tiene Mars como compañía, como su llegada al mercado (fuerza de ventas), posición de liderazgo dentro de la categoría de chocolates y poder de negociación con los clientes.
 - **Portafolio:** Wrigley's tiene actualmente un portafolio amplio y reconocido de alta calidad, por marcas y formatos, que cumplen con las diferentes necesidades (needstates) por parte de los consumidores.
 - **Valor de marca (Equity):** Wrigley's como compañía y sus marcas, tienen un posicionamiento aspiracional en el mercado. A pesar de no

invertir en comunicación y posicionamiento de marca en Costa Rica, la gran influencia por la cultura norteamericana, hace que los consumidores reconozcan las marcas y tengan cierto grado de familiaridad con ellas, lo que les hace más fácil su incursión y fortalecimiento de variables de salud de marca, cuando decidan invertir y comunicar con ese objetivo.

3.1.4. Colaboradores:

Los colaboradores son todos los que se encuentran en la cadena de valor, iniciando desde la producción hasta la llegada al mercado del producto (ver gráfico 2), para que no solo esté disponible y al acceso a nuestros consumidores, sino también con la relevancia y protagonismo necesario.

Grafico 2. Estructura de Llegada al mercado Mondelez Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia.

- **Distribuidores:** Todos aquellos clientes que adquieren el producto directamente de Mondelez, su estructura y rol está basada en ser quienes compran, almacenan en bodegas propias y se encargan de evacuar o rotar el producto, a través de una fuerza de ventas también propia y exclusiva (manejando solo el portafolio de Mondelez). Este stakeholder es fundamental en la llegada al mercado; son los que se encargan de hacer la venta de producto a los clientes que terminan dándole acceso al consumidor final. Los distribuidores terminan siendo un aliado estratégico del negocio, es el encargado de ejecutar todas las estrategias comerciales diseñadas por Mondelez, con el ingrediente que los equipos (personas) no pertenecen ni hacen parte de la cultura Mondelez, lo que lo hace más retador. Es por esto,

que los incentivos son fundamentales, este equipo que es medido con indicadores de venta y recibe el pago de un paquete salarial variable por el cumplimiento de los mismos, lo cual termina siendo su motivación para llegar a los resultados asignados.

- **Mayoristas:** Dentro de la categoría de gomas, este intermediario tiene una alta relevancia e importancia en la llegada al mercado. Por ser una categoría de consumo masivo y de bajo desembolso, el consumo y penetración de la misma llega hasta los más pequeños lugares y rincones de la geografía, y este es el rol principal de este canal, es poder llegar a todos esos lugares, que por lo general son zonas rurales a las cuales el distribuidor con su fuerza de ventas no tiene acceso. La dinámica de venta de este intermediario, es estar ubicado en principales centros de acopio, donde llegan todos estos habitantes y propietarios de tiendas ubicados en zonas rurales, para abastecerse de mercancía y poderla vender en sus respectivos lugares de origen. Estos son clientes que manejan altos días de inventarios y hacen compras en grandes volúmenes, por eso, el principal incentivo que hace rentabilizar su negocio y disminuir el impacto de su inversión en inventario es, acelerar la rotación del mismo. Otorgar grandes descuentos por compras en volumen, genera la colocación de inventario, pero así mismo, se espera la rotación, por lo que es fundamental no solo apoyarse en la dinámica natural del mercado, sino acelerar con dinámicas que impulsen la evacuación.

- **Tiendas:** Es el canal donde todo el esfuerzo se ve recompensado, es el espacio del lugar de la verdad y es donde se da la decisión de compra final. Hay tres ambientes (cuyo peso porcentual de venta de la categoría es muy similar: Tradicional 35%, Moderno 32% y Conveniencia 33% (Nielsen 2015) de compra muy marcados y diferenciados dependiendo del tipo de comprador que lo visita:
 - **Tienda tradicional:** Es la tienda cuyo ambiente de compra se basa en la tienda tradicional de barrio, brinda cercanía y flexibilidad en término de precios, presentaciones y formatos. Se encuentran locales en los que el comprador no tiene acceso al producto y es la persona que atiende la que manipula y entrega el inventario, pero cada vez con más frecuencia, hay formatos de autoservicios, en los que el comprador puede manipular, comparar y vivir una experiencia de compra más cercana con el producto y pasar por un punto de pago. En este ambiente de compra tiene un rol fundamental, la persona que atiende la compra, el cual tiene funciona como un asesor de compra, recomendando, sugiriendo e impulsando la compra de los productos. La principal motivación de este subcanal, es el margen absoluto, debido a que es el ingreso tangible que perciben y administran, gracias a la informalidad con la que se estructuran estos negocios y porque es un común denominador que el propietario es el mismo que toma la decisión de compra a los proveedores y a su vez atiende a los compradores.

- **Tienda de cadena** (moderno): Es la tienda que pertenece comúnmente a un grupo de grandes almacenes de cadena. En Costa Rica el más relevante es Wal-Mart con los 4 formatos que maneja (Hipermercado, Supermercado, Bodegas y Descuentos). Es el subcanal más costoso para tener presencia por parte de los proveedores, por los altos márgenes que estos conglomerados esperan por parte de las diferentes categorías que ofrecen, lo que obliga a los proveedores a dar altos niveles de descuentos, con el principal objetivo de no solo garantizar los márgenes de estos clientes, sino también de proteger los precios de mercado y garantizar el consumo de la categoría. El principal motivador para este subcanal es el margen porcentual y la valorización de los espacios, este cliente tiene una formalidad y estructura administrativa y financiera, que busca mantener márgenes porcentuales establecidos por categoría y adicional, rentabilizar los espacios con productos de alta rotación y alto desembolso.
- **Tiendas de conveniencia**: Son las tiendas que han venido desarrollando un nuevo ambiente de compra y cuyo auge en los últimos años le han dado tal relevancia que ha superado en participación en ventas a las tiendas de cadena. La naturaleza de este subcanal es satisfacer la necesidad de disponibilidad de la categoría, son tiendas abiertas hasta altas horas de la noche y frecuentadas por compradores que buscan acceder a los productos que buscan y están dispuestos a pagar desde un 10% hasta un 15% más que en las tiendas de cadena

(Ipsos 2015). Hoy en día esta tan desarrollado este subcanal, que los puntos de venta hacen parte de cadenas, que se ubican en estaciones de servicio o gasolineras, barrios de altos ingresos y zonas de altos tráfico nocturno. La principal motivación de este canal, además de los márgenes porcentuales, son los apoyos para el desarrollo del mismo, que principalmente son inversiones por parte de los proveedores, de transformaciones de espacios, muebles de exhibición y adecuación a las instalaciones que permiten el desarrollo del canal y de la categoría. Por otro lado, apoyos con dinámicas comerciales, principalmente con bonificaciones y descuentos de producto, que les ayude a movilizar otras categorías de altos márgenes como panadería, snacks y licores.

3.1.5. Contexto:

Hay factores tanto de tipo cultural, legal y tecnológico que hoy en día están limitando el desarrollo de la categoría de gomas de mascar por parte de Mondelez Costa Rica.

- **Cultural:** Este es uno de los grandes factores que más afecta el consumo de la categoría y está dividido en los siguientes aspectos:
 - Educación: Por años, el consumo de gomas ha sido considerado (sobre todo en la población latinoamericana) como de mala educación por las generaciones mayores (entre 40 y 50 años en adelante) y a su vez

como sinónimo de rebeldía. Es por esto, que muchos padres prohíben el consumo frecuente de la categoría y lo dejan solo para momentos especiales o como una recompensa o premio a algo. En la mayoría de los colegios, no solo es prohibida la venta sino también el consumo y en lugares donde el acceso a depósitos de basura es limitado como aviones o salas de cine, las activaciones de muestreo no son permitidas o la venta es restringida.

- Salud: Esta categoría como muchas otras que contienen azúcar, es estigmatizado su consumo por los daños y perjuicios que pueden generar en la salud, principalmente en los niños. La restricción del consumo, más allá de un consumo responsable, es otra de las variables junto con los mitos que las gomas de mascar generar caries, desgastan los dientes y generar alteraciones digestivas por activar el proceso de masticación y salivación sin la ingestión de alimentos.
- **Legal:** Este factor tiene aspectos tanto externos (gubernamentales) como internos en Mondelez:
 - **Normatividad Interna:** Mondelez International tiene políticas a nivel global con las que autorregula la venta de sus productos, actuando con solidaridad y conciencia, entendiendo las implicaciones negativas, que pueden generar el consumo irresponsable de sus productos. Entendiendo que sus marcas y productos, en su gran mayoría son altamente atractivos para el consumo de niños, Mondelez International no vende sus productos en sitios donde se encuentren concentrados los

niños como colegios y guarderías, ni en lugares cercanos a estos. En cuanto a su comunicación, las marcas que tienen como consumidores menores de edad, va dirigida a sus padres y acudientes, de tal manera que sean ellos los que tomen la decisión no solo de la compra del producto, sino del control del consumo responsable de los productos.

- **Normatividad Gubernamental:** A partir del año 2011, La Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (Cacia), lidero una iniciativa junto con los ministerios de Educación Pública y Salud, que buscaba disminuir el consumo de azúcar y grasas en las escuelas y colegios públicos. Esta iniciativa, ha logrado que muchos establecimientos, restrinjan la venta de productos como las gomas de mascar, a pesar que no haya ninguna normatividad que lo prohíba, partiendo que la Cacia da como argumento que ningún alimento es malo en sí mismo, pero el abuso sí (Periódico La Nación 2012).
- **Tecnología:** Este es un limitante interno de la compañía Mondelez, más que de la categoría en general. Las compañías multinacionales, compiten con compañías y marcas locales y sobre todo con su flexibilidad, para reaccionar rápidamente con necesidades de los mercados y consumidores locales, flexibilidad que multinacional como Mondelez no tienen por manejar economías de escala, plantas únicas para grandes geografías y grandes procesos de estandarización regional.

3.2. CREAR VALOR

Como se mencionó en el marco teórico de este documento, esta sección del esquema del proceso de marketing de Dolan (2000), es fundamental para determinar y enfocar tanto la identificación de las oportunidades como el

diseño de los planes, debido a que los recursos son limitados y tener un esquema y planteamiento de priorización es fundamental para el éxito del plan.

A continuación se analiza cada una de las variables:

3.2.1. Segmentación de mercado:

El mercado de gomas de mascar se segmenta de acuerdo a las necesidades que cada consumidor busca en la categoría (Ipsos 2014):

Refrescancia: Es el 60% de las ventas de la categoría y como su nombre lo indica, busca satisfacer la necesidad básica funcional que entrega la categoría y por la que es mayormente consumida que es la refrescancia y los beneficios funcionales que estos generan en la boca. A su vez se subdividen en dos bloques:

- **Refrescancia para todos los días:** Es todo el portafolio que cumple con características de producto refrescante, pero cuya estructura es de diario acceso y consumo, sea por las presentaciones en términos de cantidad o por el precio de las diferentes presentaciones. Bajo este sub segmento se encuentra el portafolio de Clorets y Trident Fresh (plataforma refrescante de Trident) y ningún otro producto o marca de la competencia.
- **Cuidado Oral:** Es todo el portafolio que además de ser refrescante, tiene elementos en el perfil de producto que garantizan contribuir a la salud oral del consumidor, por ejemplo, no solo ofreciendo gomas libre de azúcar, sino también, se pueden encontrar en el mercado, productos con compuestos derivados de la leche, que ayudan por ejemplo al fortalecimiento de los dientes. Este sub segmento compite solo Wrigley's con su marca Orbit y su portafolio

Orbit White, donde la comunicación, posicionamiento del producto y formulación, trabajan en la necesidad de tener sensación de limpieza después de comer cuando el consumidor no tiene la opción de cepillarse los dientes. En el caso de Mondelez, no hay ninguna marca o portafolio de cubra esta necesidad de consumidor, convirtiéndolo en una oportunidad grande a nivel de portafolio, que como líder la categoría, no solo debería tener presencia sino que es responsable de desarrollar.

Placer: Es el 40% restante de las ventas de la categoría y busca satisfacer necesidades indulgentes, en el que la competencia con otras categorías es más fuerte, debido a que aún el posicionamiento y top of mind en el consumidor, está asociado con mayor intensidad en categorías como dulces, gomas blandas, chocolates o chupetas entre otros. Este a su vez se dividen en tres bloques:

- **Gomas Bomba:** Es todo aquel portafolio que por características de producto, son gomas que por la composición de los ingredientes y gramaje de la goma base, permiten con mayor facilidad hacer bombas con la boca (acción típica del consumo en niños, que solo se puede realizar con la categoría). Predominan los sabores dulces o ácidos, debido a que este portafolio está dirigido a consumidores niños o “tweens”. Aquí se puede encontrar como única marca Bubbaloo y su portafolio de gomas.
- **Indulgente:** Es todo el portafolio que cumple con la necesidad de satisfacer un momento de indulgencia hacia el consumidor. Este es de los portafolios con mayor diversidad en formatos (pastilla y slab), tecnologías (gomas con trozos

de caramelo, centros líquidos) y con los más altos puntos de precio al consumidor. Este sub segmento se encuentra los portafolio de Trident, Trident Twist y Trident Layers y por parte de Wrigley's se encuentra su marca Five.

- **Disfrute para todos los días:** Este portafolio es el líder dentro del segmento de placer y como su nombre lo indica, es integrado por perfiles de sabor indulgente (dulces y frutales) y que cuya estructura es de diario acceso y consumo, sea por las presentaciones en términos de cantidad o por el precio de las diferentes presentaciones. En este portafolio es donde más competencia tiene Mondelez, debido a que aquí se encuentra el portafolio Trident Base pero es donde Trident ha logrado competir y ser líder, a través de su estrategia de arquitectura de precio, donde ha logrado posicionar el mismo producto pero en cantidades y precios diversos con un rol estratégico en cada uno. En cambio, Wrigley's es donde más concentración de marcas tiene, entre las que están Orbit Base, Eclipse, Extra, Juicy Fruit, Wintergreen y Big Red.

3.2.2. Selección del mercado objetivo:

Wrigley's de acuerdo a su estrategia en términos de portafolio y comunicación, tiene seleccionado un mercado objetivo bastante específico que son los adultos que buscan gomas para todos los días y es precisamente en este segmento en el que vimos anteriormente que tiene concentrado su portafolio. Evidentemente este

es el segmento más atractivo, porque es el masivo de la categoría pero a su vez es en el que más cuesta diferenciarse. Por el lado de Mondelez, su portafolio y estrategia como líder de la categoría, lo impulsa a diversificar su mercado objetivo de acuerdo al rol estratégico que cada uno cumple. Niños con Bubbalo, Adultos que buscan refrescancia e indulgencia con Trident y Clorets. Esta es una de las principales fortalezas que tiene Mondelez y es una estrategia robusta y poderosa, detrás de una presencia de sus marcas y portafolios en los diferentes segmentos del mercado objetivo, dejando como único espacio en blanco y como se ya se mencionó anteriormente, la oportunidad de cubrir consumidores que buscan cuidado oral en las gomas de mascar. Indudablemente, por el rango de edad en el que se concentra el mayor consumo de la categoría, los millenials, el uso y afinidad de medios digitales y la experiencia detrás de estos es un factor relevante y diferencial a la hora de hablarle a este mercado objetivo. Esta última es una oportunidad no solo para Mondelez sino para la categoría en general, en cómo llevar la experiencia de compra y acceso al producto a través de este medio (digital), en el que en otras categorías como tecnología y telefonía, han logrado desarrollar el alcance y una experiencia de compra por medio del e-commerce.

3.2.3. Posicionamiento de productos y servicios:

En término de posicionamiento del producto a lo largo de este documento se ha expuesto bastante cómo se desarrolla la categoría y como trabajan tanto Mondelez como Wrigley's y sus respectivas marcas. Pero en cuanto a servicio, por ser una compañía de consumo de alimentos, se podría pensar más allá de tener

una línea de atención al cliente para responder quejas de consumidores, en herramientas que generen puntos de contacto adicionales de conversación en doble vía con el consumidor. Realmente esta es otra de las oportunidades que la categoría tiene y más Mondelez por ser el líder del mercado y es lograr buscar crear esos espacios de cercanía y conversación con los consumidores, buscando recobrar y ganar relevancia de la categoría como uno de los principales síntomas del decrecimiento de la misma a nivel mundial y logrando mejorar los indicadores de consumo per cápita en Costa Rica.

3.3. DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y PLANES DE ACCIÓN:

En esta etapa del proceso, es en donde se lleva a la realidad de acuerdo al esquema de Dolan (2000), la captura y el sostenimiento del valor en el plan de mercadeo, a través de la identificación de las oportunidades y sus

respectivos planes de acción, los cuales se desarrollan y presentan a continuación, bajo el análisis de las 4p's.

MIX DE MARKETING (LAS CUATRO P)

Esta herramienta de análisis, desarrollada por McCarthy (1964), es utilizada para englobar 4 de las principales y tradicionales variables de negocio: Producto, Precio, Canales (Punto de partida) y Promoción. Las cuatro P, permite integrar 4 aspectos básicos, que una compañía debe considerar en el momento de desarrollar un plan o estrategia, donde es fundamental no solo analizar e interpretar cada una, sino encontrar la sinergia entre las cuatro, con el propósito de poder alcanzar los objetivos de negocio.

3.3.1. Producto:

Definición del producto:

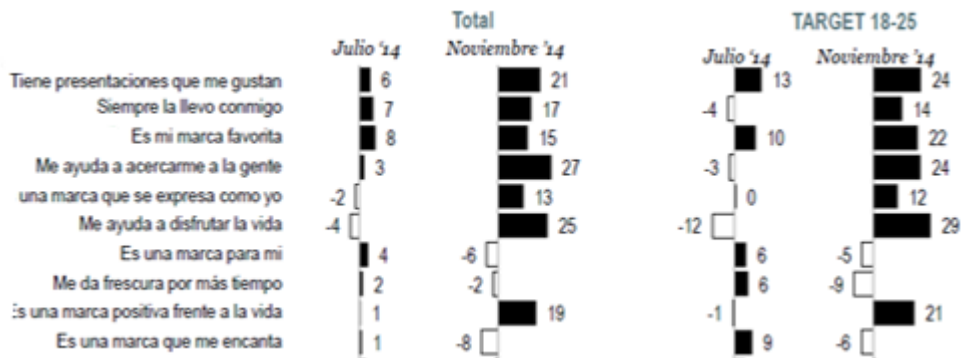
- **Producto físico:** Mondelez con su portafolio de tres marcas de gomas de mascar (Trident, Bubbaloos y Clorets) ofrece dentro de la categoría, el portafolio más completo tanto en formatos, perfiles de sabor, ocasiones de consumo y arquitectura de precios. En formatos, se tienen los dos principales de la categoría que son la presentación en pastilla, los cuales se encuentran tanto en Trident como en Clorets y goma blanda en Trident y Bubbaloos. En perfiles de sabor, también se tienen los dos que predominan dentro de la categoría que son mentolados (68% de las ventas de la categoría) con productos en Trident y Clorets y frutales (32% de las ventas de la categoría) en Trident y Bubbaloos.

De igual forma Mondelez, tiene productos en las tres principales ocasiones de consumo, que sumadas, equivalen al 92% de las ventas de la categoría (Nielsen), refrescancia con productos de Trident y Clorets, indulgencia con productos de Trident y Bubbalo y Restore con productos de Trident. Y por último, Mondelez y especialmente con Trident, se ha encargado de desarrollar una arquitectura de precios, en los cuales se encuentra el portafolio extendido desde el punto más bajo (cuidando no desvalorizar la categoría) hasta el punto más alto dispuesto a pagar por el consumidor, pasando por diferentes cantidades de producto en cada una de sus presentaciones. Una oportunidad que permite seguir desarrollando la categoría y fortaleciendo el producto, son las reformulaciones, que en los últimos dos años no se han llevado ninguna al mercado y que permiten seguir evolucionando el portafolio base, que es el eje fundamental de cada una de las marcas y que aumenta la competitividad, cumpliendo y superando las expectativas de los consumidores.

La marca: En cuanto a marca se refiere, Mondelez con su liderazgo y su principal marca Trident, es una de las variables que a nivel de producto, son definitivamente es una de sus principales fortalezas. A través del tiempo, Mondelez se ha encargado de invertir y trabajar en el posicionamiento de sus marcas, siendo Trident la de mayor reconocimiento (100% declarado en el target*) y top of mind y adicional, destacándose en los atributos más relevantes para la categoría como lo son: Es mi marca favorita, Me ayuda a disfrutar la vida, Me ayuda a acercarme a la gente y tiene las presentaciones que me gustan (ver gráfico 3). Además, también con los más altos niveles de

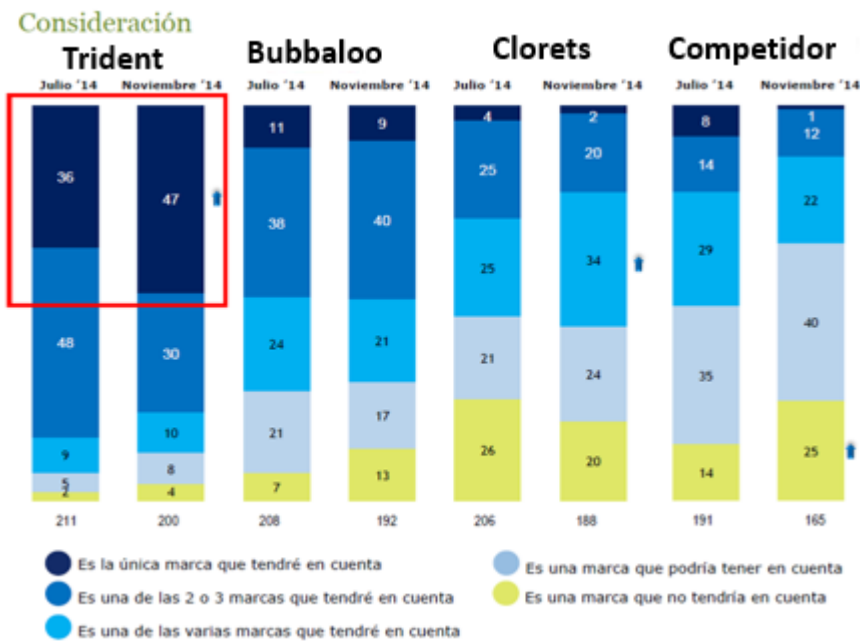
consideración de compra entre las marcas más relevantes de la categoría (Ver gráfico 4).

Gráfico 3. Atributos de marca Trident en Costa Rica. Noviembre 2014



Fuente: Milward Brown 2015.

Gráfico 4. Niveles de consideración de compra en Costa Rica. Noviembre 2014



Fuente: Milward Brown 2015.

- La disponibilidad conveniente:** en cuanto a disponibilidad de producto, junto con el valor de marca, es otra de las principales fortalezas de Mondelez. A través de los años y de las fusiones y adquisiciones que han impactado las compañías de gomas de mascar, comenzando con Adams y Cadbury, la fuerza de ventas, los canales de distribución y modelo de llegada al mercado, es una de las principales fortalezas dando como resultado niveles de distribución numérica de 96% y ponderada del 100% (Nielsen 2015), ratificando la masividad de consumo de las marcas y de la disponibilidad de las mismas en todo el país.

Planificación de las líneas de producción:

- **Ancho de las líneas de producto:** Mondelez por su tamaño y músculo como multinacional, ha desarrollado plantas y tecnología alrededor del mundo, para desarrollar el portafolio óptimo a las necesidades del consumidor que esté alineado a las expectativas de los márgenes de la compañía. A pesar de no tener todo el portafolio o las tecnologías disponibles en Costa Rica, en las diferentes plantas del mundo, se pueden encontrar diversidad de productos, al igual que un equipo robusto de investigación y desarrollo, que constantemente se encuentran en la búsqueda y desarrollo de nuevas fórmulas que mejoren el desempeño del producto, banco de sabores que se ajusten a las necesidades de los consumidores y nuevas tecnologías que garanticen satisfacer y sobrepasar las expectativas que los consumidores tienen en cuanto a la categoría. A pesar de lo anterior, esta es una de las oportunidades que Mondelez tiene como compañía, debido a su modelo de regionalización, la flexibilidad y la complejidad que puede generar diversificar su portafolio sin ser una necesidad regional y con foco en Costa Rica, seguramente tendría impacto en los márgenes de la compañía y estaría en contra de los lineamientos de la misma. Por otro lado, otra oportunidad que se ha mencionado anteriormente, es la presencia de portafolio en los diferentes segmentos de la categoría, en el que Cuidado Oral, un segmento estratégico por el rol que cumple como funcional de la categoría, es el único en el que no tiene presencia Mondelez, pero si su competidor Wrigley's.

- **Longitud de las líneas de producto:** Este puede ser uno de los aspectos con mayor foco y desarrollo en los últimos dos años, como parte de las estrategias de incrementar el consumo per cápita. El desarrollo de una arquitectura de precios especialmente en Trident, le ha permitido a Mondelez, tener diferentes puntos de precio, con un rol específico para cada uno. La arquitectura de precio se encuentra dividido en 3 segmentos específicamente: 1) Precio bajo: Su principal rol, es servir como punto de entrada al consumo de la categoría o de la marca. Es el portafolio para los consumidores que tienen presupuesto limitado para la categoría y su foco de exhibición y distribución es en el canal tradicional, en tiendas que por georreferenciación se ubican en zonas donde los compradores tienen niveles medio bajo de capacidad de compra. Este segmento es uno de los antiguos para Mondelez, y que con su marca Trident, ha posicionado muy fuerte en el mercado, convirtiéndolo en un segmento atractivo para la competencia, en el que Wrigley's a través de su marca Orbit, ha hecho bastantes esfuerzo en el último año perjudicando el desempeño de Trident y afectando indicadores de ejecución como las distribuciones numéricas y ponderadas (-8pp en el año móvil 2015). 2) Precio medio: Este portafolio se encarga de darle mantenimiento al consumo per cápita, por lo general, aquí se ubica la mayor parte de las ventas de la categoría en mercados con niveles altos de poder adquisitivo y con potencial de desarrollar el incremento de consumo per cápita, en el caso de Costa Rica, este segmento es el de mayor participación de la categoría (33% de las ventas de la categoría). 3) Precio alto y Premium: En estos puntos de precio se encuentra

todo el portafolio cuyos productos ofrecen alta calidad (extensiones de línea, nuevas tecnologías, etc.) y presentaciones con alta cantidad de producto. En países en los que la categoría tiene alto nivel de desarrollo y niveles de consumo per cápita alto, es en los que se concentra la mayoría de las ventas. Usualmente este portafolio está dirigido a ambientes de compra del canal moderno y tiendas de conveniencia, las cuales son frecuentadas por compradores cuyo presupuesto es alto y la compra de la categoría tiene un alto carácter impulsivo. En el caso de Costa Rica, esta es una de las mayores oportunidades para desarrollar la categoría, debido al potencial de poder migrar consumidores de portafolio de precio medio al alto basado en productos con la misma característica pero mayor cantidad por empaque.

Grafico 5. Segmentación de portafolio Mondelez por precio en Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia.

- **Profundidad de las líneas de producto:** Este aspecto dentro de la categoría es fundamental y altamente relevante para el consumidor. Más allá de poder tener un portafolio de productos amplio tanto en perfiles que satisfagan ocasiones de consumo o que estén al alcance de todos los presupuestos, un factor fundamental para ser competitivo es la diversidad en sabores, este termina siendo la primer variable en cuanto a amplitud de portafolio se refiere y el consumidor de gomas sí que lo exige y castiga al que no lo tenga. En el caso de Mondelez, cuenta con una alta profundidad en sus líneas de producto, ofreciendo al menos dos sabores por cada plataforma, pero en la mayoría, alcanza a ofrecer en promedio 4 sabores y al menos una vez al año, se trabaja en las plataformas más relevantes, un sabor “in & out” que ayude a refrescar la base del negocio y la oferta al consumidor.

OPORTUNIDAD 1: Evolucionar la categoría de gomas a una experiencia sensorial superior, que permita incrementar la penetración de la categoría en consumidores ocasionales.

ESTRATEGIA 1: Apoderarse del segmento sensorial a través de la expansión del portafolio de Trident con productos de perfil refrescante e indulgente.

PLAN 1: Desarrollar una plataforma de productos enfocados a satisfacer refrescancia, bajo una nueva subbrand que se encargue de posicionar este perfil de sabores en diferentes puntos de precio.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de consumidores / Alto, asociado a la venta de una nueva plataforma equivalentes a \$8M USD anuales.

PLAN 2: Reforzar con nuevos lanzamientos, las plataformas indulgentes existentes, renovándolas buscando recobrar la relevancia que han perdido.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de consumidores / Medio, asociado a la venta de nuevos productos equivalente a \$3M USD anuales.

ESTRATEGIA 2: Capitalizar la eficiencia funcional, como un básico de la categoría a través de nuevos productos y reforzamiento de los existentes.

PLAN 1: Desarrollar un portafolio bajo la marca Trident que este dirigido a la salud oral, buscando entregar beneficios no solo de refrescancia, sino también de protección a los dientes.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de consumidores / Medio, asociado a la venta de una nueva plataforma equivalente a \$2M USD.

PLAN 2: Retomar la relevancia de Clorets como marca, a través de la novedad de una nueva fórmula que garantice el sabor en la boca por más tiempo.

VALOR/UTILIDAD: Retención de consumidores / Medio, asociado al sostenimiento de Clorets como marca frenando su decrecimiento. Oportunidad asociado al sostenimiento de la base de ventas de la marca.

3.3.2. Punto de partida: Canales.

Diseño del canal:

- **Concentración de clientes:** por ser una categoría de consumo masivo, la concentración de clientes es baja y más bien es dispersa la ubicación de los mismos, lo que exige un diseño de canal en el cual los intermediarios cobran un rol fundamental. En el caso de Mondelez y específicamente para Costa Rica, hay un solo operador logístico que se encarga de manejar la operación y administrar los inventarios de la compañía. En cuanto a clientes directos de Mondelez, hay dos: Un intermediario (distribuidor) y las grandes cadenas del canal moderno. El intermediario o distribuidor, se encarga de comprarle inventario a Mondelez y administrarlo. A su vez, se encarga de la venta del mismo a promotores independientes, que son los que se encargan de vender los productos tienda por tienda. Este último, como su nombre lo indica, son microempresarios, que trabajan para ellos mismos con su capital de trabajo, pero que cuentan con la supervisión de un equipo de líderes contratados directamente por Mondelez, que se encargan de guiarlos y apoyarlos con la estrategia de ejecución comercial. Adicional a este distribuidor, se tienen 3 mayoristas, que se encargan de realizar la distribución complementaria, específicamente en áreas rurales, donde el distribuidor y los promotores independientes no llegan. En el caso de Costa Rica, los mayoristas no son muy relevantes, debido a la alta concentración de población en la zona metropolitana y a que predominan como ambientes de compra los pequeños

autoservicios más que las tiendas informales. Con este modelo, se identifican oportunidades de fortalecer la estrategia comercial para Mondelez, debido a que su diseño es altamente dependiente de terceros, donde se pueden trabajar planes estratégicos con los stakeholders, buscando implementar estrategias de portafolio, precio, exhibición y comunicación por tipo de ambiente de compra y tipo de comprador, estrategias que actualmente si se diseñan, no se implementan ni se les hace seguimiento o no van en línea con las estrategias de las marcas y los objetivos de desarrollo de canal.

- **Grado de control e importancia del contacto directo con los clientes:** A pesar de no tener una fuerza de ventas directa, se busca a través de supervisores, una figura de coaching y liderazgo, que le permita a Mondelez, llevar a cabo una ejecución bajo unas directrices que garanticen la estrategia comercial. Esta línea delgada, en la cual los supervisores no pueden actuar como jefes de los promotores, porque no lo son, es un reto que día a día se tiene que gerenciar, para que con capacitación, comunicación, plan de incentivos y fidelización, se logre incentivar a los promotores y lograr así un nivel de involucramiento y responsabilidad tal, como si fueran contratados directamente por la compañía. Esta es una variable fundamental del desarrollo del mercado, debido a que constantemente los clientes, tiene contacto con cientos de vendedores que representan compañías que pueden no ser competencia directa, pero que si compiten con un presupuesto del tendero, siendo una gran oportunidad, como se fortalece esa relación cliente – vendedor, con asesoría, ofertación, acompañamiento y excelente servicio.

Gestión de canales:

En cuanto a gestión de canales, se tienen dos agendas muy claramente diferenciadas, dependiendo el ambiente de compra. En el caso de los supermercados de cadena (cuentas regionales y/o globales), son atendidos directamente por fuerza de ventas de la compañía y el modo de trabajo, va muy alineado a una planeación anual y mensual, en la que se contemplan no solo las iniciativas de Mondelez sino también la de los clientes, en donde al final se busca integrar un solo plan, que cumpla con los objetivos de ambas partes y trabajar de manera sinérgica. La otra agenda, está enfocada a los clientes del canal tradicional, con los cuales se busca trabajar bajo dos premisas. La primera, tiene como objetivo alinear y capacitar a la fuerza de ventas indirecta (promotores independientes) en cómo identificar dependiendo de cada uno de los tipos de cliente que atiende, cual estrategia y plan debe aplicar, el cual previamente la compañía ha diseñado y definido. La segunda, está enfocado al cliente, en como rentabilizar y hacer mucho más productivo su negocio, optimizando el inventario activo, el portafolio ideal y todas las herramientas de persuasión de punto de venta, que ayudan a comunicar los productos dándoles relevancia y acelerando su rotación.

OPORTUNIDAD 2: Desarrollar una estrategia integrada, entre los planes de la categoría que buscan desarrollar e incrementar el consumo per cápita y las oportunidades de desarrollar el canal, a través de planes con foco en precio, portafolio por ambiente de compra, exhibición y comunicación al comprador.

ESTRATEGIA 1: Fortalecer el segmento bajo de precio, como punto de entrada a la categoría y como una estrategia de accesibilidad por parte de los clientes para ser manejantes de la categoría.

PLAN 1: Desarrollar una agenda promocional, que tenga vigencia durante todo el año y que este en constante rotación, con bonificaciones y descuentos, que siempre incluyan el portafolio de segmento bajo y aumentar el inventario en clientes de la categoría.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de Clientes / Medio, asociado al sostenimiento de la base del portafolio de bajo precio \$15M USD anuales.

PLAN 2: Incrementar la distribución numérica del portafolio de segmento de precio bajo de Bubbaloo y Clorets, a través de planes de incentivos para la fuerza de ventas, exhibiciones que permitan la disponibilidad de producto y bonificaciones que hagan atractivo el manejo por parte de los clientes.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de consumidores / Alto, asociado al incremento de 13 pp en Bubbaloo y 10pp en Clorets equivalente a \$5M USD anuales.

ESTRATEGIA 2: Desarrollar el segmento de precio alto, a través de la migración de consumidores de segmento medio.

PLAN 1: Incrementar la relevancia del portafolio de precio alto, a través de mayor protagonismo y participación de espacios en los planogramas de la categoría.

PLAN 2: Determinar el portafolio ideal por cada ambiente de compra, identificando el potencial de migración de consumidores al portafolio de precio alto. Exhibiciones y planogramas solo de portafolio de punto de precio alto en ambientes de compra del canal moderno y de conveniencia.

PLAN 3: Comunicación del portafolio de precio alto, dándole relevancia y mayor recordación en la mente de los consumidores.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición de consumidores / Medio, asociado a la relevancia del portafolio de precio alto al cabo de dos años equivalente a \$12M USD anuales.

3.3.3. Promoción: Comunicación de marketing.

Tareas y Herramientas:

- **Mercado:** Cada marca de Mondelez segmenta su comunicación en los diferentes medios, basado en el perfil demográfico ya definido. Es importante considerar, que a pesar de ser esta una de las variables claves en el momento de planear la comunicación, es importante contemplar, que hay también definidas una ocasiones de consumo, un perfil actitudinal y unas tensiones diarias, con las que se complementa la selección de los mensajes y los

vehículos de dichos mensajes, con el objetivo no solo de llegar al mercado objetivo, sino también ser relevantes en el momento del mensaje.

- **Misión:** La comunicación de Mondelez tiene tres pilares sobre los cuales construye como objetivo primordial, cada uno de los mensajes que envía a sus consumidores. El primero y más relevante, es el pilar de comunicación de Equity o construcción de marca. Como parte clave de la estrategia de las marcas, es construir el valor detrás de ellas frente a sus consumidores, que definitivamente se vuelve en una de las ventajas competitivas, generando fidelización. Por otro lado, dependiendo del calendario y de los planes que hayan detrás de cada una de sus marcas, está la comunicación de nuevos productos (lanzamientos) y promociones, ambos desde la estructura del mensaje, como de los puntos de contacto ideales para ser comunicados, varía con respecto al primer pilar.
- **Mensaje:** Hay elementos que independiente de cual sea la misión de la comunicación, deben conservarse en cada uno de los mensajes.
 - Logo de las marcas y su respectivo slogan y/o selling line: dependiendo del material o formato, esta es la firma y la huella digital que ayuda a identificar la comunicación a quien le pertenece, usualmente se ubica al final de las piezas, basado en que sea lo que mayor recordación genere en el consumidor por ser lo último que vea (construcción de marca).

- Imagen de producto: Es el complemento del logo de marca, es una de las herramientas visuales, que sirve de guía para que el consumidor identifique y se familiarice con el producto.
- Tono de comunicación: Basado en el perfil actitudinal del consumidor objetivo, se tiene definido un tono de comunicación, que garantice la consistencia en la comunicación, siendo cercano, relevante y autentico en el momento de generar el mensaje para garantizar la recepción del mismo.
- **Medios:** Mondelez dependiendo del tipo de campaña y su prioridad dentro del plan estratégico, trabaja campañas que son multipuntos de contacto o 360°, siempre teniendo como objetivo principal, el alcance al grupo de consumidores objetivo. Adicional, considera siempre parte importante no solo tener presente los medios con los cuales se tiene alcance al consumidor, sino también a los demás protagonistas o stakeholders, que garantizan que la estrategia viaje con éxito, incluyendo fuerza de ventas, clientes, socios de prensa, influenciadores, etc. Actualmente, no se realiza comunicación directa a través de mail o correo, ni tampoco se trabajan bases de datos a pesar que se cuentan con ellas. Por otro lado, los medios digitales son los que más alta penetración y afinidad tienen en todos los consumidores objetivos de la categoría y una gran oportunidad es lograr romper los esquemas de estilo de compra de la categoría, en la que pensamos que los mensajes deben llegar a través de medios, pero que solo la compra se da en los puntos de venta de manera tradicional. Actualmente las marcas de Mondelez, solo tienen presencia en

medios no tradicionales como Facebook y Twitter, mientras que el target, solo consume estas dos el 23% de su tiempo en digital (Starcom MediaVest 2016). El restante lo enfoca en otras plataformas de mensajería y redes sociales.

- **Presupuesto:** Mondelez tiene parámetros definidos en términos de inversión, que dependiendo de ciertas particularidades o necesidades de negocio o mercado, pueden cambiar, pero se establecen las siguientes prioridades y/o rangos para las iniciativas de sus marcas: Se invierte entre el 15% y el 25% del valor de sus ventas. Este último puede cambiar y puede llegar a ser hasta el 80% dependiendo de la estrategia de la marca (lanzamiento y posicionamiento de una marca nueva en el mercado). El 60% de la inversión en comunicación, debe estar orientada a las estrategias de Equity de las marcas. Con esto, se garantiza el estado y construcción de las marcas que son la base del negocio y la estrategia. Al menos el 30% de la inversión en medios debe estar destinada a digital dentro del mix de medios. Con esto se presiona y se busca garantizar, tener una presencia relevante en uno de los medios más importantes actualmente no solo en afinidad, sino también en alcance en todos los consumidores objetivos de las distintas marcas de Mondelez.
- **Medición:** Mondelez históricamente (Cadbury y Kraft) tenía proveedores que prestaban servicios y entregas de informes de evaluación de sus campañas, con las cuales se dejó de contar, debido a políticas de re orientación del presupuesto. Actualmente se tienen herramientas internas como el marketing mix model tool, que se encarga de estimar un incremental en ventas, basado

en la inversión, participación de mercado y mix de ventas de la marca en el portafolio de la compañía, permitiendo poder evaluar el impacto de un plan de comunicación de marca, en un indicador número como lo son las ventas. Se tienen herramientas cuantitativas como lo son bases de datos de Retail de Nielsen, Medición de participación de inversión (Share of voice) por parte de la agencia de medios, Indicadores de gestión en la ejecución y afinidad de las campañas en medios digitales (redes sociales y sitios web) y planes con la fuerza de ventas, intermediarios y clientes (sondeos, compradores misteriosos, etc.), con los cuales se definen unos indicadores y sus respectivos objetivos (numéricos asociados a ventas, distribución, exhibición, etc.).

Vehículos no personales

- **Promociones a consumidores:** Mondelez tiene un calendario activo de promociones a consumidor, pero muy enfocado desde el rol de marketing, que como objetivo principal, más allá de generar un incremental de ventas, se convierte en una excusa o la tangibilización del mensaje que comunica la marca. Promociones al consumidor final, enfocadas en packs, descuentos, bonificaciones, etc. No son muy frecuentes en esta categoría debido al bajo valor que tiene, el cual no es percibido por el comprador como algo relevante, un descuento del 20% sobre un producto que cueste 1 dólar, cosa que sucede diferente en otras categorías dentro de los snacks, en el que el valor nominal percibido por ese mismo descuento puede ser más atractivo.

- **Promociones comerciales:** Hace parte de la planeación y agenda comercial de todos los años. Por la naturaleza de la categoría, los canales intermediarios son fundamentales y a su vez un plan de incentivos de rentabilización del negocio para que ellos manejen las marcas de Mondelez. Actualmente y en promedio, puede ser aproximadamente entre el 25% y el 35% (dependiendo de la marca y del intermediario) de las ventas brutas los niveles de inversión que Mondelez hace en la categoría de gomas para sus clientes. Estas iniciativas van desde descuentos fijos por marcas, buscando administrar una estructura de precios atractiva entre los diferentes intermediarios, como pago de espacios (especialmente en clientes de cadena y grandes mayoristas) hasta bonificaciones buscando incrementar la colocación de producto o hacer presión en la construcción de distribución de un nuevo producto en el mercado.
- **Promociones al por menor:** En cuanto a promociones al consumidor final desde los intermediarios, están todas dirigidas a la comunicación y visibilidad en el punto de venta, siendo ambos parte de los pilares fundamentales de la ejecución “best in class” que el equipo comercial tiene como meta. Se busca tener auditorías que evalúen y garanticen que todos los apoyos dirigidos a darle continuidad a la comunicación en el punto de venta y el protagonismo del portafolio en términos de exhibición se esté cumpliendo. Más allá de esto, no se realizan inpacks descuentos, por ejemplo, con los cuales a nivel de precio o producto, se incentive la compra del mismo.

OPORTUNIDAD 3: Fortalecer la unión y relación entre el consumidor y la categoría de gomas de mascar, que permita incrementar la penetración de la categoría a través de consumidores potenciales.

ESTRATEGIA 1: Recuperar la consideración por parte de los consumidores objetivo (por marca), a través de los mensajes, que resalten los beneficios y atributos de la categoría y sus marcas.

PLAN 1: Desarrollar una campaña de consumidor que muestre una evolución en su mensaje hacia el consumidor, cuyo objetivo sea destacar los atributos de la categoría y será contado a través de Trident que es la marca Core de la compañía y que tiene las credenciales más fuertes para poder hacerlo.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición y Retención de Consumidores y posicionar Beneficios de la categoría / Medio Alto, asociado al sostenimiento de la base equivalente a \$50M USD anuales y adquisición de nuevos consumidores equivalente a \$7M USD anuales.

ESTRATEGIA 2: Asegurar un producto con alta superioridad en desempeño que cumpla con las expectativas de consumidores.

PLAN 1: Lanzar una reformulación en el portafolio base de la marca Trident y Clorets, que permita tener competitividad y garantizar fidelidad por parte de los consumidores.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición y Retención de Consumidores / Medio, asociado al sostenimiento de la base equivalente a \$50M USD anuales.

ESTRATEGIA 3: Desarrollar puntos de contacto digital adicionales, buscando ser relevantes aumentando la afinidad y recordación de la categoría.

PLAN 1: Desarrollo de plan de marca que integre las redes sociales Instagram, Snapchat y Waze, que permita tangibilizar los mensajes de la marca a través de beneficios al consumidor.

PLAN 2: Integrar a los puntos de contacto en el plan de medios, los vehículos de comunicación como mailing y texting, enfocándose en desarrollar WhatsApp y E mailing para amplificar el alcance y la afinidad del mensaje de marca.

PLAN 3: Complementar el alcance y disponibilidad de la categoría a través de estrategias de E-Commerce, incluyendo el portafolio de la categoría en plataformas como Yuplon.com, Domicilios.com y Uber.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición y Retención de Consumidores / Medio, asociado al sostenimiento de la base equivalente a \$50M USD anuales.

OPORTUNIDAD 4: Conquistar a los "tweens" convirtiendo a Bubbaloo una marca relevante para ellos potencializándola como punto de entrada en el consumo de la categoría.

ESTRATEGIA 1: Desarrollar el posicionamiento y atributos de Bubbaloo, ganando relevancia dentro de la categoría y por fuera de ella.

PLAN 1: Posicionar Bubbaloo como una marca divertida a través de su comunicación directa con el consumidor tweens.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición y Retención de Consumidores / Medio, asociado al sostenimiento de la base equivalente a \$18M USD anuales.

PLAN 2: Continuar con el desarrollo del portafolio de innovación basado en conceptos y experiencias relevantes para los tweens.

VALOR/UTILIDAD: Adquisición y Retención de Consumidores / Alto, asociado a los nuevos lanzamientos equivalentes a \$7M USD anuales.

3.3.4. Precio

Adaptación del precio al cliente:

Gomas de mascar por ser una categoría masiva, de alta rotación y fácil acceso, tiene diferentes puntos de precio de acuerdo a la cantidad y características de producto. Como se ha mencionado anteriormente, esta es una de las fortalezas de Mondelez frente a su principal competidor Wrigley's, pero aún sigue siendo una oportunidad de desarrollo de categoría, en el que hay espacios en blanco claramente identificados. En el caso de Costa Rica, entre el segmento Medio y Premium, Trident no tiene ningún producto de su portafolio base, donde evidentemente puede ubicar una presentación con cantidades intermedias (10-12

unidades por empaque) y que va en línea con la estrategia de la categoría, que sería incrementar el consumo per cápita, buscando trasladar consumidores de la presentación anterior a esta (6 unidades) y que seguramente no alcanzan por presupuesto a llegar a la presentación siguiente que es la de 18 unidades. Por otro lado, otro espacio con el que cuenta la categoría en términos de arquitectura de precio, es el desarrollo de un nuevo segmento superior al premium, estilo multipacks, que permita ofrecer presentaciones de 24 unidades en adelante, con el objetivo de ser adquiridos bajo la misión de compra de abastecimiento por parte de los compradores que tengan una frecuencia de visita baja al punto de venta. Por ahora, este punto de precio no se ve de manera prioritario, debido a que son utilizados en mercados de alto desarrollo de la categoría, pero podría contemplarse como una opción para los formatos del canal moderno que tienen puntos de precio altos, misión de compra de abastecimiento y compradores con poder adquisitivo medio alto.

Base y Objetivo de Precio:

Esta categoría tiene dos enfoques muy marcados en el momento de determinar la estrategia de precio de las marcas y su portafolio. El primer enfoque son precios al consumidor. Por ser de consumo masivo y por tener una arquitectura focalizada en puntos de precio bajos versus otras categorías, hay puntos de precios mágicos o establecidos, como interesantes o atractivos para el consumidor y que prácticamente con el tiempo se han establecidos entre las categorías que comparten dichos puntos de precio. En este caso, la categoría, tiene casi todos los

puntos de precio al consumidor cubiertos, a excepción del mencionado en el punto anterior. En el caso de precios al canal, la categoría maneja márgenes más altos, debido a que por tener puntos de precio bajo, el atractivo por parte del canal para manejar la categoría, es el alto margen porcentual que puede obtener por cada producto. Se pueden ver márgenes desde 40% hasta 80% y 100% en algunos casos. Es por esto que es sumamente importante, no solo tener una estrategia de precios al canal que le de relevancia a la categoría para ser manejada, sino también tener una agenda promocional, que con bonificaciones, descuentos y diferentes dinámicas, agregue valor a la oferta que diariamente toca a la puerta de un tendero. En este último enfoque, Mondelez tiene una oportunidad de poder ajustar los precios al canal en dos de sus presentaciones más relevantes (Trident 6's y 18's), debido a que estratégicamente estas presentaciones tienen una estructuras de precio al canal, que otorgan 65% y 75% de margen y ser vendidos a un determinado precio al consumidor y actualmente el canal, esta marginando 85% y 90% fruto de un ajuste que el mismo canal le ha hecho al precio hacia el consumidor. A pesar, de dicho ajuste, la demanda no se ha visto impactada, debido a ser un ajuste pequeño y por ser puntos de precio "mágicos" que siguen dejando a la categoría en una posición competitiva.

OPORTUNIDAD 5: Desarrollar una estrategia de precio sólida, que contribuya al incremento de consumo per cápita y que este alineado con los márgenes de la compañía.

ESTRATEGIA 1: Desarrollar un formato del portafolio base de Trident, que este ubicado en el segmento High de precio.

PLAN 1: Innovar con una nueva presentación del portafolio base de Trident, que tenga 12 unidades denominada mega pack.

VALOR/UTILIDAD: Retención de consumidores / Alto, asociado a las ventas incrementales a la base de Trident equivalentes a \$6M USD.

PLAN 2: Ajustar la lista de precios a las presentaciones de 6's y 18's unidades de Trident, en el canal tradicional y moderno, buscando alinear los márgenes en el trade y mejorar los márgenes de la compañía.

VALOR/UTILIDAD: Beneficio / Medio, asociado al incremento de precio representado ingresos incrementales y mejoría en el margen de la compañía, equivalente a \$4M USD anuales y +4pp en margen bruto.

4. RESUMEN FINANCIERO

4.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PRODUCTO

En el caso de la oportunidad de producto, la ejecución de los planes de acción propuesta en el anterior punto, genera una venta neta incremental de \$47.6MM USD, para lo cual se deben desarrollar las siguientes inversiones:

- Inversión en Costo Variable por \$18.7MM USD: en el que se contempla la inversión por desarrollo de nuevos productos y formulas, para lo que se requiere hacer pruebas de producto hacia consumidor (focus group), pruebas de producto en planta, desarrollo de empaques, como principales inversiones.
- Gastos en Consumidor por \$14.0MM: Como parte del soporte que necesitan estos planes y por ser innovaciones en producto y reformulación, es fundamental darlos a conocer a los consumidores a través de campañas 360°, que involucren los diferentes puntos de contacto relevantes para el segmento de consumidores objetivo y que vayan en línea con la estrategia de la compañía en términos de indicadores de alcance a través de los siguientes apoyos: desarrollo de comerciales de Televisión y su respectiva pauta tanto en televisión abierta como por cable, inversión en pauta digital,

producción de cuñas y menciones pregrabadas en radio y producción y pauta de piezas en exteriores, en los que se incluyen paraderos de buses, publicidad en buses y vallas rotativas.

Tabla 4. P&G Plan de acción asociado a la oportunidad de producto.

PRODUCTO	1er AÑO		1er AÑO vs ACT	
	ACT	PLAN	Abs	%
Volumen	1.40	1.44	0.04	3.2%
Ventas Brutas	786.0	848.1	62.1	7.9%
<i>rpu</i>	561.43	587.10	25.67	4.6%
Costo de Venta	183.0	197.4	14.5	7.9%
%CV	23.3%	23.3%	0.0pp	0.0pp
Ingresos Netos	603.0	650.6	47.6	7.9%
<i>rpu</i>	430.72	450.41	19.69	4.6%
CostosV	224.0	242.7	18.7	8.3%
<i>rpu</i>	160.00	168.00	8.00	5.0%
Destrucciones	1.3	1.7	0.4	30.1%
%NR	0.2%	0.3%	0.0pp	0.0pp
T&A	41.1	42.4	1.3	3.2%
<i>rpu</i>	29.36	29.36	0.00	0.0%
Total Costos	266.4	286.8	20.4	7.7%
<i>rpu</i>	189.36	197.36	8.00	4.2%
Margen Bruto	336.6	363.9	27.2	8.1%
<i>rpu</i>	240.43	251.89	11.45	4.8%
%IN	55.8%	55.9%	0.1pp	0.1pp
G. Consumidor	147.0	161.0	14.0	9.5%
%IN	24.4%	24.7%	0.4pp	53.6pp
Margen Neto	189.6	202.9	13.2	7.0%
%IN	31.4%	31.2%	-0.3pp	-0.3pp

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: CANALES

Para la oportunidad de canales, se proponen planes de acción, que generan una venta incremental bruta de \$57.7MM USD, para lo cual se proponen

planes de acción que impactan principalmente en el costo de ventas y que da como resultado final una incrementalidad en margen neto de \$10.2MM USD. A continuación el detalle de lo que incluye la inversión por \$45.6MM USD:

- Desarrollo de una agenda promocional, que incluye planes de incentivos para los principales clientes mayoristas y cuentas clave del canal moderno (Wal-Mart) en el cual se estimule el cumplimiento de una cuota de ventas por 6 meses.
- Incrementar la distribución numérica a través de planes de incentivos para la fuerza de ventas, exhibiciones que permitan la disponibilidad de producto y bonificaciones que hagan atractivo el manejo por parte de los clientes.
- Incrementar la relevancia del portafolio de precio alto, invirtiendo en el rediseño y capacitación de nuevos planogramas y materiales de POP que apoyen la comunicación y relevancia de dicho portafolio.
- Pagar estudio a Nielsen, que permita identificar por tipo de ambiente de compra y perfil de comprador, cual es el portafolio ideal teniendo en cuenta capacidad de desembolso de ambos protagonistas.

Tabla 5. P&G Plan de acción asociado a la oportunidad de canales.

	CANALES		1er AÑO vs ACT	
	ACT	1er AÑO PLAN	Abs	%
Volumen	1.40	1.41	0.01	0.7%
Ventas Brutas	786.0	843.7	57.7	7.3%
<i>rpu</i>	561.43	598.50	37.07	6.6%
Costo de Venta	183.0	228.6	45.6	24.9%
<i>%CV</i>	23.3%	27.1%	3.8pp	3.8pp
Ingresos Netos	603.0	615.0	12.0	2.0%
<i>rpu</i>	430.72	436.31	5.59	1.3%
CostosV	224.0	225.5	1.5	0.7%
<i>rpu</i>	160.00	160.00	0.00	0.0%
Destrucciones	1.3	1.3	0.0	2.0%
<i>%NR</i>	0.2%	0.2%	0.0pp	0.0pp
T&A	41.1	41.4	0.3	0.7%
<i>rpu</i>	29.36	29.36	0.00	0.0%
Total Costos	266.4	268.3	1.9	0.7%
<i>rpu</i>	189.36	189.36	0.00	0.0%
Margen Bruto	336.6	346.8	10.2	3.0%
<i>rpu</i>	240.43	246.01	5.57	2.3%
<i>%IN</i>	55.8%	56.4%	0.6pp	0.6pp
G. Consumidor	147.0	147.0	0.0	0.0%
<i>%IN</i>	24.4%	23.9%	-0.5pp	53.6pp
Margen Neto	189.6	199.8	10.2	5.4%
<i>%IN</i>	31.4%	32.5%	1.0pp	1.0pp

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PROMOCIÓN

Para la oportunidad de promoción, se desarrollaron planes de acción que traen una utilidad neta para el negocio de \$12.3MM USD, producto de unas ventas

netas incrementales de \$62.1MM USD y una inversión dada principalmente en Costos variables de producto y Gastos a consumidor por \$35.4MM USD y \$10MM USD respectivamente y cuyo detalle se expresa a continuación:

- Costos variables de producto por: La principal inversión está dada por el desarrollo de una reformulación de producto y el lanzamiento de nuevos conceptos de producto que implica lo siguiente: pruebas de producto hacia consumidor (focus group), pruebas de producto en planta, desarrollo de empaques y destrucciones y averías a causa de estos desarrollos, como principales inversiones.
- Gastos a consumidor: En este caso se dividen las inversiones en dos grandes bloques. La primera, integra todos los apoyos de comunicación y amplificación de una campaña con los estándares de la compañía que contiene: desarrollo de comerciales de Televisión y su respectiva pauta tanto en televisión abierta como por cable, inversión en pauta digital, producción de cuñas y menciones pregrabadas en radio y producción y pauta de piezas en exteriores, en los que se incluyen paraderos de buses, publicidad en buses y vallas rotativas. El segundo bloque considera la contratación de una agencia especialista en e-commerce que se encargará de dar el acompañamiento a la estrategia y por otro lado, el incremento del fee y el alcance de las agencias digitales que administran las marcas, con el objetivo de desarrollar las estrategias que nos permitirán tener presencia en redes sociales propuestas.

Tabla 6. P&G Plan de acción asociado a la oportunidad de promoción.

PROMOCIÓN			1er AÑO vs ACT	
	ACT	1er AÑO PLAN	Abs	%
Volumen	1.40	1.54	0.14	10.3%
Ventas Brutas	786.0	867.0	81.0	10.3%
<i>rpu</i>	561.43	561.43	0.00	0.0%
Costo de Venta	183.0	201.9	18.9	10.3%
%CV	23.3%	23.3%	0.0pp	0.0pp
Ingresos Netos	603.0	665.1	62.1	10.3%
<i>rpu</i>	430.72	430.72	0.00	0.0%
CostosV	224.0	259.4	35.4	15.8%
<i>rpu</i>	160.00	168.00	8.00	5.0%
Destrucciones	1.3	1.4	0.1	10.3%
%NR	0.2%	0.2%	0.0pp	0.0pp
T&A	41.1	45.3	4.2	10.3%
<i>rpu</i>	29.36	29.36	0.00	0.0%
Total Costos	266.4	306.2	39.8	14.9%
<i>rpu</i>	189.36	197.36	8.00	4.2%
Margen Bruto	336.6	358.9	22.3	6.6%
<i>rpu</i>	240.43	232.43	-8.00	-3.3%
%IN	55.8%	54.0%	-1.9pp	-1.9pp
G. Consumidor	147.0	157.0	10.0	6.8%
%IN	24.4%	23.6%	-0.8pp	53.6pp
Margen Neto	189.6	201.9	12.3	6.5%
%IN	31.4%	30.4%	-1.1pp	-1.1pp

Fuente: Elaboración propia.

4.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE PLANES DE ACCIÓN: PRECIO

Finalmente y para los planes enfocados a la oportunidad de precio, se requiere una inversión principalmente dada en costos variables de producto y gastos a consumidor que al final del ejercicio generan una utilidad neta de \$10.3MM USD. A continuación el detalle de la inversión:

- Costos variables de producto por \$24.5MM USD: Esto incluye los costos de desarrollar el nuevo formato que estaría atacando el punto de precio

disponible en el mercado, así: pruebas de producto hacia consumidor (focus group), pruebas de producto en planta, desarrollo de empaques y destrucciones y averías a causa de estos desarrollos.

- Gastos de consumidor: A su vez, al ser una nueva plataforma, es fundamental contar con una campaña 360° que se encargue de dar a conocer esta nueva presentación y el beneficio para el consumidor, para lo cual se consideran los siguientes apoyos: desarrollo de comerciales de Televisión y su respectiva pauta tanto en televisión abierta como por cable, inversión en pauta digital, producción de cuñas y menciones pregrabadas en radio y producción y pauta de piezas en exteriores, en los que se incluyen paraderos de buses, publicidad en buses y vallas rotativas.

Tabla 7. P&G Plan de acción asociado a la oportunidad de producto.

	PRECIO		1er AÑO vs ACT	
	ACT	1er AÑO PLAN	Abs	%
Volumen	1.40	1.44	0.04	3.2%
Ventas Brutas	786.0	846.5	60.5	7.7%
<i>rpu</i>	561.43	586.00	24.57	4.4%
Costo de Venta	183.0	197.1	14.1	7.7%
%CV	23.3%	23.3%	0.0pp	0.0pp
Ingresos Netos	603.0	649.4	46.4	7.7%
<i>rpu</i>	430.72	449.57	18.85	4.4%
CostosV	224.0	248.5	24.5	10.9%
<i>rpu</i>	160.00	172.00	12.00	7.5%
Destrucciones	1.3	2.6	1.3	99.8%
%NR	0.2%	0.4%	0.2pp	0.2pp
T&A	41.1	42.4	1.3	3.2%
<i>rpu</i>	29.36	29.36	0.00	0.0%
Total Costos	266.4	293.5	27.1	10.2%
<i>rpu</i>	189.36	201.36	12.00	6.3%
Margen Bruto	336.6	356.0	19.3	5.7%
<i>rpu</i>	240.43	246.42	5.98	2.5%
%IN	55.8%	54.8%	-1.0pp	-1.0pp
G. Consumidor	147.0	156.0	9.0	6.1%
%IN	24.4%	24.0%	-0.4pp	53.6pp
Margen Neto	189.6	200.0	10.3	5.5%
%IN	31.4%	30.8%	-0.7pp	-0.7pp

Fuente:

Elaboración

propia.

5. CONCLUSIONES

1. Costa Rica es un mercado con alto potencial para la categoría de gomas de mascar, debido a la tendencia creciente que viene presentando la categoría en los últimos 5 años y al bajo consumo per cápita en relación a otros mercados de Latinoamérica, es por eso que con este plan de mercadeo se proyecta incrementar el consumo per cápita en el primer año del 13%, pasando de 0.20 Kg a 0.23 Kg por año.
2. La oportunidad que mayor retorno le deja a Mondelez International está bajo la P de precio, con \$6M USD constituida por dos planes, el primero que mayor retorno deja (\$3.8M USD) enfocado en ajustar los precios al canal, debe ser uno de los primeros planes a ejecutar debido a su baja complejidad y alto retorno. En cuanto al otro plan, que complementa esta oportunidad, enfocado en desarrollar un nuevo punto de precio a través de un producto de 12 unidades, se recomienda desarrollarlo, debido a que pesar de tener un grado de complejidad alta, es uno de los planes que más construye sobre el incremento de consumo per cápita y que se potencializa en el largo plazo, dando un mayor retorno a través del desarrollo en los próximos años.
3. La segunda oportunidad en la que se debe trabajar, debido a su rol estratégico está enfocada en Promoción, la cual está constituida por cuatro estrategias en las que se sugiere se focalicen en dos. La primera, dirigida a recuperar la consideración de consumo de la categoría y las marcas de Mondelez International, ejecutando un plan para la marca más relevante de la categoría que es Trident, a través de una campaña a consumidor. La segunda, enfocada a

la conquista de los “tweens” un segmento de consumidores fundamental para el desarrollo de la categoría por ser el punto de entrada de consumo. Las dos estrategias pendientes, se sugiere se implementen en el segundo año de este plan.

4. La tercera oportunidad en la que sugiero se enfoque el desarrollo de este plan, es en los canales. De todas las oportunidades, es la que más depende de la ejecución propia, por lo que se considera en general de baja complejidad. Pero también entendiendo que los recursos en cuanto a gente, debido a la estructura de llegada a los canales que tiene Mondelez International es limitado, se sugiere focalizarse primero en la estrategia dirigida al segmento de precio bajo y en el plan de incrementar la distribución numérica en Clorets y Bubbalo, que a pesar de tener complejidad nivel media, es el plan de mayor retorno con los recursos existentes. Se propone enfocar para el segundo año de este plan, los planes direccionados bajo la estrategia de desarrollo de precio alto, debido a que pueden ser mucho más accionables, si se tienen fundamentales de la categoría mucho más afianzados a través de la penetración de producto que se obtiene con la estrategia anterior (precio bajo).
5. Por último, se sugiere trabajar bajo la oportunidad de producto, no solo por la alta complejidad sino también por ser una de las fortalezas que tiene actualmente Mondelez International como compañía. Pero se sugiere al menos ejecutar en el primer año, el plan de diseñar el portafolio indicado, que construya bajo la estrategia del desarrollo del segmento sensorial de refrescancia, ya que es un proyecto que no solo a largo plazo se convierte en una de las mayores

apuestas de este plan, sino también construye estratégicamente, sobre el desarrollo de la categoría y satisfacer la necesidad básica de la misma, refrescancia pero a un nivel superior.

6. BIBLIOGRAFÍA

Dolan, R. (2000). Esquema del proceso de marketing. *Harvard Business School, 504-S13 Rev.1.*

Euromonitor. (2015). *Estudio Euromonitor International Base de datos, Categoría de Gomas de mascar 2015.* Manuscrito no publicado.

Ipsos. (2014). *Estudio de usos y hábitos de gomas y caramelos Costa Rica 2014.* Manuscrito no publicado.

La Nación. (2012). *Comentario del artículo “MEP prohíbe venta de gaseosas, frituras, galletas rellenas y confites en escuelas y liceos”.* Recuperado el 12 de 03 de 2015. <http://www.nacion.com/>

Milward Brown. (2015). *Estudio de salud de marca en Costa Rica para gomas de mascar 2014.* Manuscrito no publicado.

Nielsen. (2015). *Información Retail Diciembre 2015 Categoría gomas en Costa Rica.* Manuscrito no publicado.

Starcom MediaVest. (2016). *Estudio consumo de medios Millenials 2015.* Manuscrito no publicado.

McCarthy, Jerome E. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach.* Homewood, IL: Irwin.