



**PLAN DE MERCADEO DE LA NUEVA MARCA DE SNACKS BILTONG  
PARA LA EMPRESA BERNA**

**ANDRÉS FELIPE CANO ARCE  
ANGELA MARÍA BONILLA CASTRO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN MERCADEO**

**DIRECTORES DEL TRABAJO DE GRADO:**

**MARTHA LUCÍA CRUZ  
LUIS FERNANDO RUIZ M.**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
SANTIAGO DE CALI, JUNIO DE 2021**

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b><u>RESUMEN .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b>2.</b>	<b><u>ABSTRACT .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b>3.</b>	<b><u>PALABRAS CLAVES.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b>4.</b>	<b><u>KEY WORDS .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b>5.</b>	<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b>6.</b>	<b><u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b>7.</b>	<b><u>OBJETIVOS .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
7.1	OBJETIVO GENERAL .....	9
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>8.</b>	<b><u>MARCO TEÓRICO.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b>9.</b>	<b><u>ANÁLISIS SITUACIONAL .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
9.1	COMPAÑÍA .....	11
9.2	COLABORADORES .....	12
9.3	COMPETENCIA .....	13
9.4	CLIENTES .....	14
9.5	CONTEXTO .....	14
<b>10.</b>	<b><u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
10.1	INVESTIGACIÓN .....	15
10.2	RESULTADOS .....	16
10.3	CONCLUSIONES .....	19
<b>11.</b>	<b><u>ANÁLISIS DEL PANDEMIAL DOFA.....</u></b>	<b><u>20</u></b>
11.1	DEBILIDADES .....	22
11.2	OPORTUNIDADES.....	22
11.3	FORTALEZAS .....	23

11.4	AMENAZAS .....	23
<b><u>12.</u></b>	<b><u>MARKETING ESTRATÉGICO .....</u></b>	<b><u>23</u></b>
12.1	SEGMENTACIÓN, SEGMENTO OBJETIVO .....	23
12.2	SEGMENTACIÓN DIGITAL.....	25
12.3	POSICIONAMIENTO .....	26
12.4	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	26
<b><u>13.</u></b>	<b><u>MEZCLA DE MERCADEO: 4 PS.....</u></b>	<b><u>26</u></b>
13.1	ESTRATEGIA DIGITAL.....	26
13.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	30
13.3	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	31
13.4	ESTRATEGIA DE PLAZA.....	31
13.5	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	33
<b><u>14.</u></b>	<b><u>PROYECCIONES Y CONTROL .....</u></b>	<b><u>34</u></b>
14.1	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	34
14.2	INDICADORES DE CONTROL.....	35
<b><u>15.</u></b>	<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>16.</u></b>	<b><u>BIBLIOGRAFÍA .....</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b><u>17.</u></b>	<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
17.1	BUSINESS CASE.....	40
17.2	EMPAQUES .....	41

## **1. Resumen**

Nuestro proyecto evidencia un plan de mercadeo para el lanzamiento del nuevo producto Snack Biltong de la empresa Berna, el cual se trabajó bajo conceptos de autores como Kotler, Dolan, Malhotra, Walker, Shapiro Y Nagle T. Dentro de la investigación definimos unas etapas metodológicas, en la que inicialmente se analizó el contexto interno y externo de la compañía, posterior, se investigó acerca de la tendencia de consumo con respecto a los snacks a nivel mundial, nacional y regional.

Lo anterior permitió hallazgos relevantes para definir unos objetivos medibles y alcanzables, y con esto proponer una estrategia de mercadeo que involucre los principios asociados a las 4P (producto, plaza, promoción y precio), para finalizar con una proyección económica que valide la viabilidad del producto en el mercado.

## **2. Abstract**

Our project showcases a marketing plan for the launch of the new product snack biltong from the Berna company. Which was worked under the concepts of authors such as Kotler, Polan, Malhotra, Walker, Shapiro, and Nagle T.

Within the research we defined some methodological stages in which the company's internal and external context was analyzed, after which the consumption trends in regards to snacks was researched at a regional, national and worldwide level.

The afore mentioned produce findings relevant to defining some measurable and reachable objectives and with this propose a marketing strategy that involves the

principles associated with the 4P's: Product, Place, Promotion, Price, and finalize with an economic forecast that validates the viability of the product in the market.

### **3. Palabras claves**

Trocitos, proteína, saludable, bocadillo

### **4. Key words**

Bit, protein, healthy, snack

### **5. Introducción**

La empresa Berna nació en el año 1938, como una pequeña productora de salchichas llamada “Salchicheria La Cali” en el departamento del Valle del Cauca, con el tiempo sus procesos de producción y de calidad se convirtieron en su filosofía hasta el día de hoy.

A partir del año 1980, el crecimiento de Berna ha sido exponencial, primero con el traslado de su producción a la planta Manzanares ubicada en la ciudad Cali, y segundo con una inversión importante en equipos y tecnología, que para el año 1995 permitiría su ingreso a las grandes superficies como La 14 S.A para distribuir sus productos, como también, su expansión de puntos de venta en la región.

En el 2015, consolidan su nueva imagen “Berna”, y se abren mercado en la ciudad de Bogotá, diversificando su portafolio con nueve líneas de productos que van desde embutidos hasta especiales de fin de año con cenas navideñas. Hoy, la empresa Berna brinda una experiencia que los identifica como artesanos del sabor,

además, han introducido productos en puntos de venta como: sandwiches, hamburguesas y perros calientes.

Su consigna es seguir innovando, por lo anterior, participaron en una convocatoria de la Cámara de Comercio de Cali que les permitió abrirse a un nuevo segmento saludable, con el snack Biltong, manteniéndose en la industria de alimentos de proteína animal, para satisfacer la demanda de nuevos consumidores encaminados a la nueva tendencia de consumo saludable.

## **6. Planteamiento del problema**

Según el estudio Global Food & Drink Trends (2019), en la actualidad hay tres tendencias de consumo que vienen tomando fuerza: consumo sostenible, de conveniencia y por edad. Con esto cada vez se hace más importante llevar una alimentación saludable que aporte al bienestar. Las empresas no son ajenas a lo anterior, y vienen desarrollando productos que responden a las necesidades del consumidor.

La alimentación ha evolucionado y se ha vuelto indispensable el consumo de alimentos saludables. En la actualidad la salud es la variable más relevante al momento de decidir los alimentos de consumo, lo que evidencia comportamientos de “autocuidado”. Las dietas de las personas hoy en día se describen dependiendo de los siguientes aspectos: momentos de consumo, preparaciones, atributos de los alimentos, formas de preparación y alimentos consumidos. (Dakduk, 2011).

Acorde a lo anterior, el mundo ha evolucionado en las tendencias de consumo y esto se evidencia en la categoría de snacks, que se resumen como alimentos ligeros y se consumen en diferentes momentos del día, entre ellos se destacan: frutas,

dulces, verduras y hortalizas, lácteos, untables, frituras y extruidos y frutos secos, siendo el placer sensorial el principal factor a la hora de elegirlos.

La región que comprende América Latina no resulta ajena a la tendencia anteriormente mencionada, según la “Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Sentimiento” realizada en el 2016, los consumidores están adaptándose a una mentalidad de volver a consumir alimentos básicos menos procesados, es destacable que el 39% dice limitarse a alimentos altos en grasa, 32% bajo en azúcar, 24% bajo en sodio y solo un 8% son vegetarianos.

Según el estudio de Nielsen Mundo Saludable (2018), los snacks en Colombia también se acogen a los cambios mundiales de consumo saludable, este grupo de productos representan el 7% de la industria de alimentos y han aumentando sus ventas en un 12% para el 2018. Es representativo decir que 9 de cada 10 hogares, tienen al menos un producto de la canasta saludable, y lo incluyen en su compra una vez a la semana. El gasto promedio para compra de snacks es de \$4.300 y el gasto aproximado entre abril del 2017 y marzo del 2018 fue de \$200.678 (COP). Según Euromonitor para el año 2020, el valor del mercado en el mundo es de \$175,582 millones de dólares, en América Latina es de \$13,680 y para Colombia es de \$268 billones de pesos, el gasto promedio per cápita en nuestro país es de \$5.273. Las empresas más representativas de la categoría son Grupo Nutresa SA, PepsiCo Inc y Manitoba Ltda. Según la Cámara de Comercio de Cali, los países con mayor participación en el mercado de Macrosnacks en 2019 fueron EE.UU. (20%), China (12%) y Japón (7%). Colombia tuvo una participación cercana de 1%, por debajo de Brasil (5%) y México (3%). Según un informe de Euromonitor (2020), la participación de mercado de las cinco empresas más representativas en

Colombia de producción de macrosnacks son: PepsiCo Alimentos con el 35.8%, Grupo Nutresa con Galletas Noel SA con el 16.2%, Comestibles Ricos Ltda con el 6.8%, Bimbo de Colombia SA con el 6.7% y Nacional de Chocolates con un 3.6%.

Ahora bien, la Cámara de Comercio de Cali viene trabajando el término “MacroSnack”, y cobija a los alimentos procesados empacados y a las bebidas no alcohólicas, de fácil acceso para el consumidor y que no requieren preparación; según el informe Ritmo Cluster (2017), el Valle del Cauca fue la región con más exportaciones (50,3 %), en comparación con Antioquia y Bogotá con el 22,3 % y 12,1 %, respectivamente. Para el año 2018, este sector movilizó 1931,1 millones de dólares, solo en exportaciones reportando un decrecimiento del 9,2% con respecto al año 2017. 160 empresas son las que diversifican el portafolio de productos en el departamento del Valle, sin embargo, 60 son el número de empresas participantes en la Iniciativa Clúster, y de estas se tiene una cifra clara de ventas para el año 2018 por 8,2 billones de pesos, con un 7,3% de Tasa de Crecimiento (%) promedio anual en ventas a partir del año 2013 hasta el 2018.

De lo anterior, se destaca que este es uno de los sectores con mayor dinamismo y ventajas competitivas, dado el tejido robusto empresarial con el que cuenta la región. Además, se destacan dos ejes estratégicos que determinarán mejores formas de competir en los mercados y son la internacionalización y la innovación.

La coyuntura dada por la COVID-19 desencadenó cambios comportamentales en el consumo de alimentos, según Kantar Ibope TGI en una encuesta realizada por todo el mundo a 6.292 adultos, encontró que durante la pandemia 9 de cada 10



adultos (88%) consumen snacks, y el público con mayor gasto en la categoría son millenials y los que trabajan desde casa; 56% y 62% respectivamente.

Para el caso particular de la empresa Berna que en su nueva apuesta innova en un producto cárnico llamado Biltong en paquete, que es un snack de textura crocante, el cual contiene 50% de proteína, es 95% libre de grasas trans, sin nitritos, sin gluten, e ideal para comer entre comidas, como también para compartir con amigos y familiares en diferentes ocasiones.

Es por esto que su portafolio de productos se fortalecerá, dado que este responde a las necesidades del mercado y no existe un snack igual dentro del territorio nacional, que responde a las tendencias actuales de alimentación basadas en lo natural que aporta beneficios para la salud, ofertando más proteínas por porción ideales para la recuperación de los músculos, pérdida peso y del buen estado de la piel. Dentro del grado de diferenciación, se aleja totalmente de los snacks comunes como frituras, nueces o barras de cereal.

Es necesario un plan de mercadeo para su oportuno lanzamiento, dado que la compañía tiene proyectada una producción anual entre 160.000 a 170.000 unidades al año, lo que permitiría a la compañía lanzar el producto y buscar una participación de mercado del 2,9% en el Valle del Cauca en la categoría de macrosnacks, evidenciando una proyección sostenible en el tiempo que beneficie a la empresa en indicadores financieros, de reputación y de crecimiento.

## **7. Objetivos**

### **7.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mercadeo que identifique las necesidades y estrategias adecuadas para lanzar al mercado el “Snack Biltong” en la ciudad de Cali.

## **7.2 Objetivos específicos**

- Hacer un análisis interno y externo de la compañía y del mercado.
- Determinar las preferencias de los posibles clientes frente al producto.
- Identificar y evaluar las mejores estrategias para el lanzamiento del producto.
- Evaluar el comportamiento de ventas de los canales tradicionales y digitales.
- Lograr una participación de mercado del 2,9% en la categoría de snacks.
- Llegar a unos ingresos por \$ 478.182.172 (utilidad bruta), con una variación estimada del 4% anual.
- Contar con alianzas digitales para la distribución del snack en retail y digital.

## **8. Marco teórico**

La investigación plantea implementar un plan de mercadeo para el nuevo producto de la empresa Berna. Acorde a ello, se relacionan las bases teóricas sobre las cuales se va a realizar la investigación.

Para este propósito se realizará un análisis organizacional y del mercado teniendo en cuenta los planteamientos de Kotler (2012), que se resumen en revisar el entorno competitivo. Asimismo, teniendo en cuenta los principios del marketing para la segmentación del mercado según Dolan (2000), se tendrán en cuenta las

5 C's (Necesidades de los clientes, capacidades de la compañía, competencia, colaboradores, contexto), ya que con ellas se pueden tomar decisiones sobre este análisis.

Por otro lado, el alcance se orientará de acuerdo con las pautas de Malhotra (2008), para definir el impacto del producto y cómo será la llegada al nuevo mercado.

De manera complementaria, se realizará el desarrollo del plan de mercadeo teniendo en cuenta las acciones asociadas con cada una de las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), que permiten llevar a cabo la elaboración de estrategias y el plan de marketing según Walker (2004). Adicionalmente, se validará el valor percibido por el consumidor que según Shapiro (1984), son es el conjunto completo de formas que se le entregan al cliente con un producto o servicio, y se centran en el marketing mix: primero con el producto/servicio que se ofrece, el segundo, la comunicación que tiene con el cliente, por último, los mecanismos para hacer llegar el producto al cliente (plaza, promoción), y estas tres permitirán conocer el precio máximo con el que llegaremos al cliente.

Finalmente, se revisará una estrategia de precios, donde se explora el precio adecuado para que genere rentabilidad, como también para que se acoja a las necesidades del consumidor. Nagle T. et al (2010).

## **9. Análisis situacional**

### **9.1 Compañía**

“Berna, es una compañía que trabaja día a día para lograr ser reconocida por su sabor artesanal. Se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes, inspirando momentos familiares, empresariales y sociales de unión y amor”

Misión: “Creamos productos alimenticios con sabor artesanal, elaborados con maestría y amor, brindando satisfacción a nuestros grupos de interés”.

### **Recursos y capacidades**

- **Plantas de producción:** Berna cuenta con dos plantas en el departamento del Valle del Cauca (Manzanares y “State of art”), acondicionadas con estándares de calidad del más alto nivel.
- **Puntos de venta:** cuenta con 11 distribuidores estratégicos de sus productos ubicados en el Valle del Cauca y Cundinamarca (La 14, Comfandi, Super Inter, Éxito, Jumbo, Olimpica, Merca Mio, Merca Todo, Autoservicio Ventanilla Verde, Mercados Zapatoca, Distribuidor Carnes frias Niko).
- **Distribución:** los productos cárnicos de Berna llegan a las ciudades Bogotá, Cali, Valle del cauca, Popayán, Eje Cafetero, Pasto y San Andrés.
- **Investigación, desarrollo e innovación:** la empresa Berna cuenta con un equipo humano robusto I&D, que mantiene conectado con las tendencias de consumo y las oportunidades para la empresa en diferentes áreas con lo anterior han desarrollado capacidades de adaptación y reacción para contrarrestar los cambios en el mercado.

## **9.2 Colaboradores**

Los colaboradores que intervienen desde el inicio de la producción hasta la llegada del producto al mercado son: Berna como productor con sus dos plantas ubicadas en el Valle del Cauca, distribuidores, mayorista, tiendas (tradicional y moderno) y consumidor final.

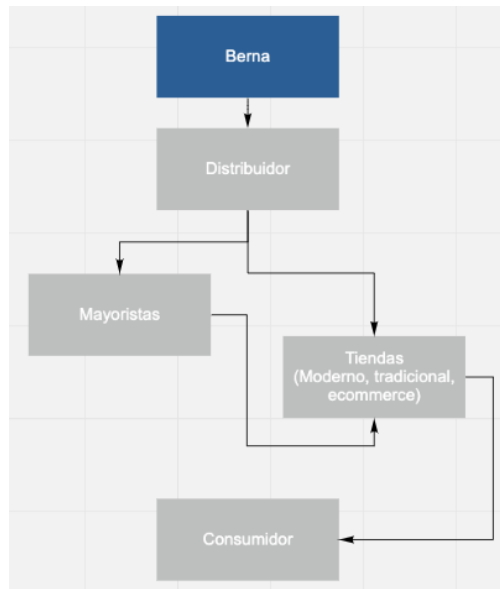


Fig. 1. Cadena de distribución. Elaboración propia.

### 9.3 Competencia

Tabla 1. Competencia. Elaboración propia

Empresa	Actividad	Marca	Producto	Precio	Promoción	Plaza
<b>Grupo Nutresa</b>	Empresa de alimentos procesados.	Pietrán	- Snack jamón Pechuga de pollo, jamón de pavo y de cerdo. Sin conservantes, sin nitritos adicionales, 99% libre de grasa, 25% reducido en sodio, 40 calorías por porción y buena fuente de proteína.	Unidad \$2000	- Paquete surtido por 6 unidades (\$10.600)	- Supermercados. - Tiendas virtuales. - Maquinas dispensadoras. - D2D (Novaventa)

<b>Marca saludable de Éxito, Carulla, Surtimax y Super Inter</b>	Productos naturales con beneficios nutricionales.	Taeq	Snack Jamón de Cerdo. Bajo en sodio y grasa, buena fuente de proteína.	Unidad \$1800	- Paquete surtido por 6 unidades (\$9.600)	
<b>Grupo Nutresa</b>	Empresa de alimentos procesados.	Ranchera	- Snack cábano. 25 gr, buena fuente de proteína de res.	Unidad \$1800	- Paquete por 8 unidades.	- Supermercados. - Discounters. - D2D (Novaventa)

#### 9.4 Clientes

Berna llega a diversos públicos gracias a su amplio portafolio de productos; el tratamiento artesanal de proteína de res y cerdo ha sido su diferencial para consolidarse en la categoría de alimentos procesados.

Los clientes son diversos, sin embargo, Berna tiene mapeados hombres y mujeres entre los 20 y 24 años los cuales se inclinan como clientes recurrentes que consumen más bocadillos de proteína. Y un segundo grupo que va de los 25 a los 40 años que buscan armonía entre sabor, nutrición, naturalidad, comodidad y hábito, sin embargo, no son tan frecuentes pero les gusta sentir que recompensan su cuerpo algunas veces.

#### 9.5 Contexto

El año 2020 con la llegada de la coyuntura desatada por la COVID – 19, ha golpeado fuertemente a todos los sectores económicos, los cuales han tenido que hacer cambios estructurales para mantenerse en el mercado, haciendo un barrido por las variables políticas, económicas, culturales y legales, encontramos que:

- **Políticos:** el gobierno nacional incluyó un paquete de alivios financieros dado que muchas empresas tuvieron que detener sus operaciones para

salvaguardar la salud de los colaboradores. Empresas como Berna han sido beneficiadas para continuar con la operación.

- **Económicas:** algunos canales de distribución presenciales han sido cerrados o limitados, debido a lo anterior, las ventas han disminuido, por ende se ha vuelto relevante el consumo desde otros canales como el digital y el de tiendas de conveniencia.
- **Culturales:** los cambios dados por la coyuntura en la que aún permanecemos, no solo afectan nuestro comportamiento, también se ha visto afectada nuestra forma de alimentarnos, el consumo es mucho más responsable, sin embargo, la inmediatez y practicidad se ha volcado a nuestras preparaciones.
- **Legales:** las empresas dada la coyuntura han permitido que muchos de sus colaboradores administrativos trabajen desde casa, creando normativas que posibiliten un trabajo continuo, además, plantas de producción han impulsado normas de bioseguridad para garantizar el trabajo responsable con la salud.

## **10. Investigación de mercados**

### **10.1 investigación**

En la investigación exploratoria de mercado se aplicó una metodología exploratoria cualitativa, en la que se analizó hábitos de consumo, prueba de producto y características organolépticas, evaluación del precio y evaluación del empaque.

Para lo anterior, se entrevistó a 42 personas mayores de 20 años, residentes de la ciudad de Cali, con el apoyo de estudiantes entre quinto y séptimo semestre del programa de Mercadeo Internacional y Publicidad de la Universidad Icesi, con una batería de 48 preguntas.

Es relevante mencionar que la encuesta se llevo a cabo por medio de la herramienta de Google forms y se hizo durante las etapas de premarket y shock descritas en el pandemic DOFA.

## **10.2 Resultados**

**Hábitos de consumo:** se analizó los hábitos de consumo de snacks y se evidenció lo siguiente:

- La mayoría de las personas encuestadas tienen preferencia por los snacks salados y los consumen entre las comidas principales.
- Existe poco conocimiento de los snacks proteicos, sin embargo, lo que más llama la atención fue la innovación del producto que involucraba una proteína animal deshidratada, además, es crocante sin refrigeración. Hay más conocimiento de los snacks de proteína blanda.

**Prueba de concepto:** se analizó la nueva forma de consumir proteína con la presentación de chips de carne, y se evidenció lo siguiente:

- Hubo disposición a la prueba del nuevo snack dado que un porcentaje del 26% lo notaba saludable. Además, lo veían atractivo e interesante, por ser un snack de proteína salado que aporta beneficios para la salud, bajo en calorías y reduce el apetito.



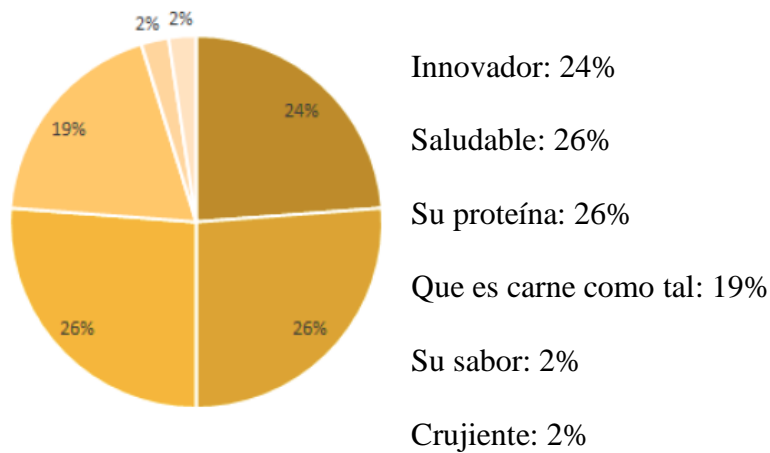


Fig. 2. Prueba de concepto, investigación de mercados. Elaboración propia.

- El producto se adapta a una tendencia mundial de consumo hacia los productos saludables, un 88% de las personas encuestadas consideran que si les gusta el nuevo producto. Además, lo consideran innovador y que aporta proteínas.
- Hay motivadores para el cambio de proteína de cerdo, dado que un porcentaje representativo lo asocia con alto contenido de grasa, además, hay predilección por proteína de ternera, carne de res (Angus), pavo y pollo.

**Prueba de producto y características organolépticas:** se analizó la percepción del producto y su presentación, se evidenció lo siguiente:

- El 46% de los encuestados manifiestan su agrado por el producto, pero hay un gran porcentaje que se inclinan por cambiar la presentación de los cortes de la carne, intensificar el sabor y la textura.
- Hay buena intención de compra del snack con un 62.5%, esto se debe a sus atributos de sabor, olor y color, lo saludable que es y el porcentaje de proteína que aporta para el bienestar de la salud.

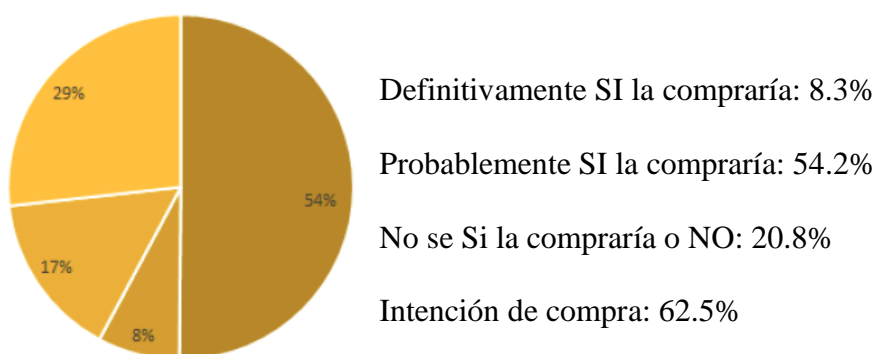
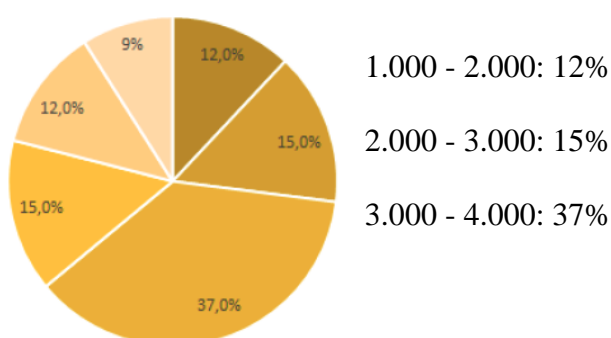


Fig. 3. Intención de compra, investigación de mercados. Elaboración propia.

**Evaluación ante el precio:** se analizó el posible precio de lanzamiento del producto, y se evidenció lo siguiente:

- Un gran porcentaje se inclina por un PVP entre \$3.000 y \$4.000 pesos, sin embargo, hay predilección por no cambiar el snack favorito. Es relevante mencionar que un 30,6% de los encuestados se alejan de pagar \$5.000 pesos por el producto.



4.000 - 5.000: 15%

5.000 - 6.000: 12%

6.000 - 7.000: 9%

Fig. 4. Evaluación precio, investigación de mercados. Elaboración propia.

**Evaluación del empaque:** se analizó la percepción del empaque y se evidenció lo siguiente:

- Un 93% de los encuestados les influye el empaque para comprar el producto, sin embargo, el empaque de combinación de colores rojo y negro es más llamativo.

### 10.3 Conclusiones

- Hay una manifestación positiva al momento de conocer el producto, sus beneficios y lo innovador que es. Ahora bien, al momento de probar el producto las opiniones se dividen dado que hay críticas relacionadas con la apariencia del producto, la poca sal que tiene y que hay una relación visual con los snacks de tocineta que existen en el mercado.
- Cuando los entrevistados conocieron el producto, tuvieron buena intención de compra, sin embargo, hay predilección por otras proteínas como: ternera, carne de res (Angus), pavo o pollo, dado que hay una relación directa de menos grasa y más saludable. La prueba de producto incentivó la caída de la intención de compra alrededor de un 40%, pero el

producto siguió mostrándose como una buena alternativa frente a los snacks tradicionales.

- El precio juega un rol importante en la decisión final de compra, dado que los snacks tradicionales en el mercado colombiano rondan entre \$2000 y \$4000 pesos. Adicionalmente, hay motivaciones de comodidad que los usuarios destacan al momento de adquirirlos como cercanía, instantáneos y de fácil consumo, en cambio el snack cárnico se relaciona con la aceptación por su sabor, su disfrute y si apetece.
- A pesar de la gran acogida por el nuevo producto de Berna, se evidenció después de su prueba que hay una barrera por no cambiar los hábitos de consumo de snacks preferidos, lo que se debe trabajar en el posicionamiento del producto al momento de salir al mercado.
- Se hizo una investigación cualitativa en la que se hallaron elementos representativos del producto como intención de compra, debilidades y fortalezas, sin embargo, antes de salir al mercado es necesario que la empresa haga una investigación profunda con una metodología cuantitativa en la que se validen las características organolépticas y precio, con el fin de verificar los niveles de intención de compra referente al publico objetivo que se dirige el snack.

## **11. Análisis del Pandemial DOFA**

Tabla 2. Pandemial DOFA. Elaboración propia

		PREMARKET	SHOCK	ENCIERRO	ANORMALIDAD	NUEVO MUNDO
INTERNO	FORTALEZAS	Innovación de producto	Especialistas en transformación de proteína animal para el consumo humano	Ya estaban desarrollando el producto	Apoyo de la organización para el lanzamiento del producto	Nuevo producto en el país
	DEBILIDADES	Tienen dos plantas de producción en Colombia	Poca experiencia en la producción de SNACKS	Se paró la comercialización del producto	Nueva categoría cambios en los procesos trade marketing	Solo tienen presencia en la categoría de carnes frías
EXTERNO	OPORTUNIDADES	Nuevo producto en Colombia	Nuevo nichos de mercados aprovechando las nuevas tendencia	Se puede encontrar en diferentes canales	Canales tradicionales y digitales dispuestos a mostrar el producto	Inversión en nuevos medios
	AMENAZAS	Competencia de multinacionales con diferentes nichos explorados	Diversificación de los precios	Menos exposición de la marca en presencial	Posicionamiento del producto	Poca exposición en nuevos canales y alianzas

Analizando la herramienta de estudio Pandemial DOFA, la cual fue un planteamiento expuesto por Andrés Puentes (Chief Business Development en Kontent Room), se destacan 5 etapas claves que aportan a la consolidación de la nueva línea de producto de la empresa Berna:

- **Premarket:** la empresa Berna se va a introducir con el producto Biltong en el mercado de la alimentación práctica en Colombia, de una forma innovadora, sacando provecho del conocimiento en proteína animal y en la tecnología que manejan. Adicional, conocen que sus competidores son multinacionales y que cuentan con grandes producciones.
- **Shock:** en Colombia existen nichos de mercados poco explorados por la compañía; con la llegada de la pandemia, COVID-19, nuevas tendencias de alimentación practicas y saludable se generaron y son foco clave para la oferta del nuevo producto.

- **Encierro:** a pesar de la crisis mundial el producto Biltong sigue siendo una oportunidad para la compañía, dado que hay diversos canales para su oferta que no fueron tan golpeados por las normativas de bioseguridad (canales digitales).
- **Anormalidad:** la compañía apuesta por la salida al mercado del nuevo producto, es relevante la entrada a nuevos mercados, lo que trae consigo, cambios en la gestión del trademarketing y en los procesos de posicionamiento digital de la marca.
- **Nuevo mundo:** para el lanzamiento del nuevo producto es necesario introducirse en diferentes canales de venta tanto presencial como virtual, adicional, los aliados clave juegan un rol diferencial al momento de llegar al consumidor final.

### **11.1 Debilidades**

En cuanto a las debilidades que hallamos en el análisis, la coyuntura generada por la pandemia, profundizó el poco conocimiento de Berta y reacción con frente al mercado, fue compleja su adaptación con productos para las nuevas dinámicas de alimentación, además, sus procesos internos son lentos y no automatizados. Debido a que los canales principales de distribución son presenciales, la marca se vio rezagada por la competencia debido a la fuerte presencia en canales digitales.

### **11.2 Oportunidades**

Los puntos de venta para el consumidor cambiaron significativamente durante el inicio y el transcurso de la pandemia, lo que refleja que estar presente en canales digitales es esencial para la compañía en el crecimiento de las ventas, además, no

solo que los canales sean propios sino de alianzas estratégicas con distribuidores regionales y nacionales.

Los cambios en la alimentación de los consumidores son un punto clave para el lanzamiento del nuevo producto de Berna, dado que es un producto a base de proteína.

### **11.3 Fortalezas**

A pesar de que se dio la pandemia, la marca es representativa en el mercado por su prestigio que ha venido consolidando durante 80 años en el mercado, lo que genera confianza en los clientes al momento de adquirir un producto de la compañía.

Los puntos de venta representan una fortaleza en distribución, además, posterior a la pandemia pueden ser referentes de marca y consolidación de nuevos productos.

### **11.4 Amenazas**

Antes y durante la pandemia es relevante mencionar que hay competencia directa con multinacionales con alto poder financiero, y se hizo evidente su fuerte presencia en medios y canales alternativos. Además, diversas compañías vienen lanzando marcas al mercado maquiladas o propias que se destacan por su precio más bajo.

## **12. Marketing estratégico**

### **12.1 Segmentación, segmento objetivo**

El snack Biltong, está dirigido a hombres y mujeres de 20 a 40 años, de estrato socioeconómico medio, medio alto y alto, los cuales buscan cuidar su alimentación para estar saludables y en forma. Además, entre sus actividades se destacan, hacer ejercicio, trabajar, estudiar, viajar y hacer planes divertidos y diferentes.

La población total del Valle del Cauca en el 2018 fue de 3.789.874 de habitantes, de los cuales 1.989.684 son mujeres (52,5%) y 1.800.190 son hombres (47,5%) según el DANE (2018), y según Kantar Ibope TGI en una encuesta realizada por todo el mundo a 6.292 adultos, encontró que durante la pandemia 9 de cada 10 adultos (88%) consumen snacks, y el público con mayor gasto en la categoría son millenials. Haciendo el paralelo con el Valle del Cauca, es categórico mencionar que hay 264.628 hombre y 320.339 mujeres de 20 a 40 años, lo que nos lleva a concluir que el 90% del segmento objetivo inicial para esta región del suroccidente colombiano, está compuesto por 526.470 hombres y mujeres.

Se elige este segmento dado que cuentan con poder adquisitivo para comprar el snack. Igualmente, están en busca de productos saludables que puedan comer entre comidas, con buena proteína y bajos en calorías.

Entre sus características se destacan que son:

- Hombres y mujeres, dedicados a trabajar como empleados en empresas o de manera independientes.
- Son estudiantes de posgrado de las principales universidades del país, y estudiantes pregrado que combinan su vida académica con un trabajo.
- Residen en estratos socio económicos 3,4,5 y 6 en las principales ciudades del Valle del Cauca.



Entre sus comportamientos se destacan:

- Mantenerse en forma practicando algún deporte o haciendo ejercicios en gimnasios.
- Pasar mucho tiempo en la oficina.
- En las compras que hacen recurrentemente incluyen frutas, verduras, cereales y proteínas.
- Dedicar parte de su tiempo a estar en familia y compartir momentos de ocio con amigos.

## **12.2 Segmentación digital**

La población a la que queremos llegar tiene intereses marcados en la alimentación saludable, y muchos comparten gustos asociados a lo digital como:

- Tener presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.
- Hacen búsquedas de precios, fuentes y etiquetas nutricionales.
- Usan canales de streaming y tienen afinidades con personas del común que comparten consejos saludables, nutricionales, de alimentación y estado físico.
- Se unen a discusiones digitales relacionadas con salud, productos, y tendencias de actualidad.
- Mantienen contacto con redes de descuentos y tiendas virtuales.
- Revisan los precios de productos, alimentos y vuelos constantemente.
- Se unen a redes informativas de apoyo al deporte, de consejos de movilidad y de actualidad en general.

### **12.3 Posicionamiento**

La estrategia que usaremos para el posicionamiento del producto Biltong de Berna es por atributos, la cual consiste en asociar el snack con sus atributos relevantes de nutrición y encajar con la nueva tendencia de consumo saludable. Adicional, enmarcado el mensaje en el lema de la empresa “Artesanos del sabor”, y extendiendo el mensaje en ser innovadores de un producto cárnico que no es refrigerado.

### **12.4 Declaración de posicionamiento**

Berna como artesanos del sabor, se preocupa por brindar productos que cuiden la alimentación en beneficio de la salud de las personas.

## **13. Mezcla de mercadeo: 4 PS**

### **13.1 Estrategia digital**

Nuestro objetivo es realizar el lanzamiento del nuevo producto snack Biltong de la empresa Berna, diversificar el mercado, atraer nuevos consumidores y participar en el mercado de snacks. Dentro de la comunicación, enfocaremos el mensaje en que es un nuevo producto que no existe en Colombia, y sus atributos relacionados con la tendencia de alimentación saludable a base de proteína.

Para lo anterior hemos definido una estrategia digital por un año, que contempla los siguientes elementos:

- **Blogs:** contratar 5 blogueros para escribir 10 artículos especializados en describir el producto, sus beneficios y consumo, respondiendo preguntas

como: ¿Qué consumir después del gimnasio?, ¿qué producto me quita el hambre sin engordar?, ¿beneficios de la carne de cerdo y de res?, ¿proteínas para cuidarse?, usando “Story Telling” como herramienta para contar sus percepciones. Lo anterior permitirá posicionamiento en Google, artículos con enlaces externos al dominio propio que dirijan a la web especializada de Berna, además, será contenido para incrustar en el sitio web de la empresa.

Los artículos escritos por los blogueros contendrán enlaces dirigiendo a la landing page, en la que se habilitará una suscripción a un newsletter de tips de comida saludable, lo que permitirá recabar datos para envío de información vía mail con información del producto.

- **Micro influenciadores:** contratar 5 micro influenciadores que generen contenido específico en video e imagen de recetas, visita a lugares estratégicos con el snack donde se encuentra nuestro público objetivo (centros comerciales, gimnasios, universidades y visitas empresariales), concursos de pruebas, consumiendo el producto. Sus entregables son 10 historias y 10 publicaciones en muro mensualmente. Su contratación se hará 3 veces al año por periodos de 30 días.

Dentro de la estrategia de micro influenciadores, la data que podremos recopilar es el alcance de las publicaciones, interacciones y el ROAS para de la estrategia.

- **Landing page:** Crear un sitio especializado dentro del dominio de Berna, con todo el proceso de secado para la creación del Snack Biltong, lo cual evidencia la naturalidad del producto y sus atributos. Además, mostrar los puntos de venta, historias de consumo y tablas nutricionales. Dentro del sitio, destacar los eventos que se harán de lanzamiento del producto.

El sitio contará con un pixel de seguimiento y así incrustar una cookie que habilite el remarketing del producto e invite a la compra.

La data relevante que podremos capturar en el sitio son correos electrónicos, adicional, junto con la analítica de Google, podremos capturar número de visitas, rebote y paginas vistas que permitirá a corto plazo perfilar los contenidos producidos con mejor retroalimentación.
- **Mailing:** la data recopilada en el landing page permitirá un canal de contacto directo con los consumidores potenciales. El contenido de las piezas debe llevar consejos de recetas y alimentación saludable, siempre invitando a la compra del producto.
- **Google Ads:** hacer visibles anuncios en Google Adwords por 12 meses, ubicándonos en las primeras posiciones al hacer búsquedas por palabras claves como: snack saludable, biltong, trocitos de carne, trocitos de proteína, buena alimentación, chips crocantes, chips de carne.
- **Redes sociales:** usar las redes actuales de la compañía (Facebook, Instagram y YouTube) para publicar dos tipos de parrillas de contenidos,

una orgánica y otra paga. En la orgánica haremos el lanzamiento del producto mencionando atributos, tendencias, acompañantes al momento del consumo y elementos que estén en línea con el producto. La parrilla paga, la usaremos para invitar a conocer el producto dirigiendo a la landing page, además, mostraremos los canales de distribución en los que se podrá adquirir el producto y las historias de consumo ya publicadas en el sitio. Los datos relevantes que recopilaremos con estas herramientas son el alcance de las publicaciones y el enganche de las mismas, lo que nos permitirá fortalecer el contenido publicado dependiendo de los gustos de la audiencia que llega de manera orgánica y paga.

- **Market place de Facebook e Instagram:** se adaptara la herramienta como un canal de venta del producto dentro de Facebook e Instagram. En este canal se dispondrá información del producto y será más cercano a personas por el alcance de la herramienta.

Los elementos de la estrategia digital serán medibles a corto plazo, lo que nos permitirá conocer el comportamiento del lanzamiento del producto.

Por otro lado los indicadores que tendremos en cuenta son: nivel de impacto y reconocimiento de los clientes respecto al nuevo producto y sus atributos dependiendo al número de interacciones con las publicaciones, y el número de visitantes, páginas visitadas, tiempo en el sitio y rebotes. Lo anterior, es fundamental para hacer ajustes de optimización y cumplir con los objetivos de venta propuestos.

### 13.2 Estrategia de producto

Dado que el Snack Biltong de Berna es un producto nuevo a nivel nacional y cuenta con el respaldo de una compañía que lleva en el mercado más de 80 años; la estrategia de producto que proponemos es de posicionamiento por atributos, el snack Biltong es un producto cárnico de proteínas de cerdo y res, que viene en paquete de 18 gr, es de textura crocante, el cual contiene 50% de proteína, es 95% libre de grasas trans, sin nitritos, sin gluten y aporta menos de 100 calorías por porción, ideal para consumir entre comidas, como también para compartir con amigos y familiares en diferentes ocasiones.

La técnica con la que se crea el snack es Biltong, es un proceso milenario que nace en Sudáfrica, consiste en marinar diferentes tipos de carnes en vinagre, sal y especias, entre ellas: pimienta negra y cilantro, después, se deja secar naturalmente, para que se conserve por largo tiempo, además, Berna dentro de su innovación hornea posteriormente la carne para darle el toque crocante.

Dentro de los atributos que destacaremos en la estrategia son:

- **Intangibles:** producto innovador que no existe en Colombia con respaldo de la marca Berna, amplía el mercado de snacks que cumplen con expectativas nutricionales, con alto contenido de proteína, de fácil acceso, se adapta a la demanda creciente del mercado de consumo saludable.
- **Tangibles:** es un producto que se puede encontrar fuera del refrigerador en góndolas, es crocante, bajo en sal, adicionalmente, viene empaquetado en porciones de 18 gr., el empaque es de colores: blanco, naranja y verde con impresión tipográfica negra, con su respectiva tabla nutricional.

### **13.3 Estrategia de precio**

La estrategia de precio que usaremos es incluir el producto dentro de la categoría de snacks referenciando sus atributos diferenciales en comparación a los snacks tradicionales, lo que nos lleva a recomendar una metodología de Valor Económico Estimado (EVE), la cual permite medir el valor adicional que representa una propuesta como el snack Biltong. La salida al mercado de este producto se concentrará en competir por el valor percibido, y no competiremos por precio bajo, dado que es un producto 100% cárnico y se diferencia de los snacks y frituras tradicionales. Además, como este es un producto nuevo y exclusivo, por medio de la estrategia de mercadeo vamos a educar a nuestros consumidores destacando los beneficios versus el precio.

La metodología anterior, permite una interacción entre las áreas de finanzas con los costos, los clientes con el mercadeo y por último con los competidores y canales, según Ariel Baños (2011).

Ahora bien, la empresa Berna ya tiene un precio de punto de venta establecido de \$5.000 con unos costos asociados de \$2.100 por unidad, la metodología usada para definir este precio, es agregar un porcentaje de ganancias teniendo en cuenta los costos ( $\text{Costo} + X\% = \text{precio}$ ).

### **13.4 Estrategia de plaza**

La estrategia para el lanzamiento del producto consiste en abrir nuevos canales en los que la marca no tiene presencia, dado que el producto se sale del anaquel refrigerado en el que tradicionalmente se encuentra la marca. Para su exhibición tendremos en cuenta dos momentos, los primeros 6 meses de lanzamiento estarán

impulsados por las y los cajeros de los punto de venta en la caja, posterior, se hará la exhibición en la las góndolas de la categoría de snacks la parte saludable a excepción del canal de Tiendas Hard Discount en el que siempre estará exhibido en la caja donde vienen empacados los snacks,

Por lo anterior, los canales de distribución que proponemos dentro de la estrategia son:

- **HORECA:** hoteles, restaurantes y cafeterías, dado que son espacios frecuentados en los que se exigen productos a la medida.
- **Canal moderno:** es relevante estar presente en lineales de consumo saludable, que son flujo masivo de nuestro público objetivo, además, el producto debe convertirse en sustituto de los snacks tradicionales.
- **Tiendas virtuales:** el consumidor actual está muy relacionado con los nuevos canales virtuales, dado su fácil acceso, agilización de los procesos de compra y lo poco invasivos que resultan, por lo anterior, es ideal generar alianzas con plataformas de intermediación y distribución como Mercadolibre, Rappi, Ifood, Merqueo y Domicilios.com, en estos se hará la distribución de empaquetados de 6 y 12 unidades.
- **E-commerce:** ingresar al canal propio de la marca y mantener presencia dentro de una nueva categoría saludable, generando una buena experiencia en dispositivos móviles y de escritorio, al igual que el canal de tiendas virtuales, habrá disposición de venta por 6 y 12 unidades y adicional el beneficio de compra al por mayor con precios especiales después de 50 unidades.



- **TaT:** las tiendas de conveniencia se hacen relevantes dada la cercanía con los consumidores.
- **Tiendas especializadas:** dado que su surtido es especializado, y no se aleja de la tendencia de consumo saludable.
- **Cadenas de gimnasios:** estar presente en las vitrinas en las cadenas de gimnasios más relevantes de la ciudad.
- **Tiendas Hard Discount:** son canales que vienen creciendo a un ritmo acelerado a nivel nacional por su ubicación, precios bajos y la alta calidad de los productos que ofrecen. Además, son tiendas donde nuestro público objetivo llega hacer compras significativas para el hogar.

Es relevante mencionar que para estos canales de distribución se debe revisar el porcentaje de ventas y evaluar el crecimiento del producto en el mercado. Hecho esto, hacer modificaciones tempranas dependiendo de los indicadores financieros.

### **13.5 Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación que tendrá el lanzamiento del producto será por atributos, posicionando el mensaje “Biltong: chips crocantes de carne”, generando confianza a los nuevos consumidores por el tiempo que la marca Berna lleva en el mercado, asociando el snack con atributos relevantes de nutrición y practicidad para encajar con la nueva tendencia de consumo saludable. La estrategia táctica se hará por un año y se centra en los siguientes medios BTL:

- Asistir a cuatro gimnasios relevantes de la ciudad de Cali cada dos meses durante un año (Spinning Center Gym, Fitness24Seven, Bodytech y Smart Fit), tomándonos la entrada del gimnasio con una estructura rompe tráfico, con un modelo de protocolo que haga prueba de producto, trabajando dos veces al mes cuatro horas (total de horas trabajadas por modelo, 8 horas al mes).
- Tomarse las pantallas publicitarias con marcos impresos usando la marca, en los gimnasios anteriormente descritos y promocionar un corto video del producto y sus beneficios, dos meses durante la campaña de lanzamiento.
- 5 Eucoles en ubicaciones estratégicas de la ciudad, cercanos a centros comerciales, gimnasios y universidades, una vez cada seis meses.
- 2 vallas publicitarias de ubicación AAA, en sentido norte y sur de la autopista suroriental, una entre la calle 5a con carreras 44 y 56 y una en la avenida paso ancho entre las carreras 80 y 56, una vez cada seis meses.

## 14. Proyecciones y control

### 14.1 Cronograma de ejecución

Tabla 3. Cronograma de ejecución de actividades. Elaboración propia

Etapa	ACTIVIDADES	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Canales	Negociación de apertura de canales presenciales (puntos de venta)	x	x										
	Apertura y prueba de canal virtual	x	x	x									
	Alianzas y negociación con distribuidores virtuales		x	x									
Campaña publicitaria	Brief de comunicación		x										
	Diseño y producción de piezas publicitarias		x	x									

	Contratación de espacios BTL			x	x								
	Contratación de blogueros, micro influenciadores y modelos de protocolo				x	x							
	Distribución del producto en puntos de venta					x	x						
<b>Lanzamiento</b>	Puesta en marcha de campaña digital							x	x				
	Activación de gimnasios							x	x			x	x
<b>KPI</b>	Seguimiento de métricas							x	x		x	x	
	Ejecución de cambios si se requieren							x	x		x	x	

## 14.2 Indicadores de control

Los indicadores de control que tendremos en cuenta dentro de la estrategia de mercadeo para el lanzamiento del snack Biltong son:

- **Estrategia digital**
  - **Blogs:** mediremos el porcentaje de visitas orgánicas que tiene cada entrada, adicional, los el número de referencias que están haciendo los enlaces a la landing page.
  - **Micro influenciadores:** mediremos el porcentaje de visualizaciones de cada micro influenciador, el alcance y el enganche de las publicaciones que hagan en los muros de sus redes sociales.
  - **Landing page:** número de visitas y cantidad de leads del formulario de contacto.
  - **Mailing:** porcentaje de apertura, de rebote y clics en llamado a la acción (CTA).
  - **Google Ads:** número de visitas al e-commerce que vienen de la pauta paga.

- **Redes sociales:** alcance y porcentaje de enganche de las publicaciones.
- **Market place:** porcentaje de ventas y el porcentaje de visitas de cada producto mensualmente.
- **Puntos de venta**
  - **Canales presenciales:** rotación del producto, demanda del producto y margen neto mensualmente.
  - **Canales de venta virtuales:** número de visitas nuevas al sitio, porcentaje de compra, abandono del carrito de compra, producto más vendido y valor medio del pedido.

## 15. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con la investigación hecha y los lineamientos del plan de mercadeo, tenemos las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La tendencia de alimentación a nivel global se inclina por productos más naturales, menos procesados, con menos conservantes y que aporten significativamente a una buena nutrición. Es una oportunidad dirigir esfuerzos para consolidar un portafolio de productos que se adapte a esto y que le permita a Berna como compañía ser pionera en Colombia, al mismo tiempo ser sostenible. Adicional, es relevante que la empresa, también se adapte en otras líneas de procesos limpios que beneficien el medio ambiente y consoliden la marca dentro de pilares de innovación y desarrollo.

- Berna es una compañía que se ha logrado consolidar en la producción de productos de consumo masivo de proteína animal, además, cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de productos artesanales. Sin embargo, es una compañía que aún no tiene fuerte presencia a nivel nacional e internacional. Por lo anterior, consideramos relevante dar apertura a otros canales en diferentes regiones dentro y fuera del país, aprovechando el momento de coyuntura para hacer alianzas de distribución y llegar a otros canales que no son el fuerte de Berna, como lo es el digital. Y así, generar nuevas estrategias para fortalecer la logística y la distribución de la empresa.
- Al hacer la prueba de consumo del nuevo snack Biltong de Berna, se destacó que es un producto innovador por ser un snack diferente al sacar el producto cárnico del refrigerador y que se puede consumir en cualquier momento, con un diferencial de sabor y textura a los snacks tradicionales. Sin embargo, hay opiniones divididas en cuanto al tipo de proteína, al sabor del contenido y el precio del mismo. Algo relevante, es que los consumidores pondrán resistencia al momento de cambiar su snack preferido.

Por lo anterior, recomendamos que los cambios se inclinen por proteínas especializadas tipo Angus. Además, que el mensaje de lanzamiento del producto sea destacando los atributos del snack, que es un producto único en Colombia y no haciendo comparaciones con productos tradicionales del mercado.

- La marca Bernal está consolidada en puntos de venta físicos, su fuerte son los anaqueles refrigerados y los consumidores reconocen la marca por su experticia en productos cárnicos. Ahora bien, es una marca rezagada en participación en canales digitales, dado que tienen poca presencia en tiendas en línea y sus alianzas con distribuidores como Mercadolibre, Rappi, Ifood, Merqueo y Domicilios.com es pobre. Por lo anterior, estimamos que su participación en estos canales debe iniciar y crecer con el tiempo, consolidándose como alternativa en estos canales de crecimiento acelerado.

## 16. Bibliografía

- Dolan, R. J. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing. Harvard Business School, 1 - 19. Obtenido de <https://promisecreativelinabernal.files.wordpress.com/2012/08/comentario-sobre-estrategia-de-marketing.pdf>
- Kotler & Armstrong (2012). Marketing. Pearson Educación. 14a edición.
- Kotler & Keller (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación. 14a edición.
- Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación De Mercados. 5a edición. Pearson Educación.
- Nagle T. Hogan J. y Zale J. (2010). The Strategy and Tactics of Pricing. 5a edición. Prentice Hall.
- Benson P. Shapiro, "The Marketing Mix", HBS n.º 584-125 (Boston: Harvard Business School, 1984).

- WALKER, Boydy MULLINS, Larreché. “Marketing Estratégico– Enfoque de Toma de Decisiones”. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill,2004.
- Dakuk, S. (2011). Consumo saludable  
(<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/oct-dic-2011-5-tambien2.pdf>)
- Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018 – DANE  
(<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/CNPV-2018-VIHOPE-v3.xls>)
- Informe de Macrosnack de la Cámara de Comercio de Cali, 2014  
(<https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/macrosnacks/>)
- Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Sentimiento  
([https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf))
- Informe Global Food & Drink Trends (2019),  
(<https://www.mintel.com/blog/food-market-news/2019-global-food-drink-trends-howd-we-do-12>)
- Estudio de Nielsen Mundo Saludable, 2018  
(<https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>)
- Baños, A., 2011. Los secretos de los precios. Buenos Aires: Granica.

- Informe Ritmo Cluster – Macrosnacks, 2017  
(<https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2017/09/Ritmo-Cluster-N13-Macrosnacks.pdf>)
- Encuesta Kantar Ibope TGI, 2020  
(<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/01-06-2021-bienestar-prevalece-la-hora-de-elegir-los-snacks-en-epoca-de-pandemia>)

## **17. Anexos**

### **17.1 Business case**



Producción	160.000 a 170.000 paquetes anuales				
Ratio	0,9				
Mercado Objetivo	526.470				
Inflación		4%	4%	4%	4%
Demografía		1%	1%	1%	1%
Ganancia de mercado		0%	0%	0%	0%
Tasa de impuestos	30%	30%	30%	30%	30%
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adultos	526.470	547.529	569.430	592.207	615.895
Adultos/Snacks	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Total Adultos & Snacks	473.823	492.776	512.487	532.986	554.306
#Snacks/persona año	12	12	12	12	12
Total Snacks anual	5.685.876	5.913.311	6.149.843	6.395.837	6.651.671
Participación de Mercado (%)	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
Paquetes a vender	164.890	171.486	178.345	185.479	192.898
Gramos por paquete	18	18	18	18	19
Gramos a Vender	2.968.027	3.086.748	3.210.218	3.338.627	3.665.071
Precio	5.000	5.200	5.408	5.624	5.849
Costo	2.100	2.184	2.271	2.362	2.457
Ingresos	824.452.020	891.727.305	964.492.253	1.043.194.821	1.128.319.518
Costos	346.269.848	374.525.468	405.086.746	438.141.825	473.894.198
Utilidad bruta	478.182.172	517.201.837	559.405.507	605.052.996	654.425.321
Gastos de publicidad	\$ 97.575.000	\$ 87.817.500	\$ 87.817.500	\$ 87.817.500	\$ 87.817.500
Gastos B					
Gastos C					
Utilidad antes de impuestos	380.607.172	429.384.337	471.588.007	517.235.496	566.607.821
Impuestos	114.182.151	128.815.301	141.476.402	155.170.649	169.982.346
Captura de Pantalla	266.425.020	300.569.036	330.111.605	362.064.847	396.625.474

## 17.2 Empaques

