



PLAN DE MEJORA DIRIGIDO A LA EMPRESA NESTLÉ

Melisa Stefania Parra Cabana

Proyecto de grado

Facultad de Negocios Internacionales y Mercadeo

Universidad Santo Tomás

Bogotá, Colombia

2024

Agradecimientos

El desarrollo de este trabajo, como también el logro de culminar mi segunda carrera se lo agradezco a mi madre Ines, quien fue mi motivación día a día para poder llegar hasta acá, es un ejemplo de vida que me ha dado fuerzas estos años para no rendirme. También, le quiero agradecer a mis amigas Aleja, Mariana, y Maleja, quienes se convirtieron en mis hermanas de vida desde esta etapa que este año ya se culmina, su apoyo constante siempre lo agradeceré, adicionalmente a Luis, Stiven, Valery y Nicolas, quienes también estuvieron ahí en el estrés y las risas. A todos les agradezco acompañarme en esta etapa de vida.

Resumen

A través de un análisis interno y externo de Nestlé, se identificó la oportunidad de mejorar la oferta de Maggi® y fortalecer su posicionamiento como marca innovadora, se propuso la creación de un display Multi-Sabores que incluyera sobres más pequeños de diferentes sabores, permitiendo a los usuarios tener a mano múltiples opciones para cocinar.

El objetivo principal fue desarrollar una estrategia de marketing que permitiera introducir el display Multi-Sabores y aumentar las ventas de la categoría. El proyecto se centró en la innovación de la línea de Bases y Salsas Maggi®, identificando la necesidad de ofrecer mayor variedad y practicidad a los consumidores.

La implementación del display Multi-Sabores representa una oportunidad significativa para Nestlé, al satisfacer las necesidades de los consumidores y fortalecer la posición de la marca Maggi®, esta propuesta innovadora tiene el potencial de impulsar las ventas y consolidar a Maggi® como un referente en la categoría de culinarios, el proyecto demuestra la importancia de la innovación en el sector de alimentos y bebidas, y cómo una simple modificación en el formato de un producto puede generar un gran impacto en la experiencia del consumidor y en los resultados de negocio.

Introducción

Nestlé es una empresa que se adapta de forma rápida a los diferentes mercados en cada país, sin embargo, enfrenta un desafío en cuanto a la innovación en sus estrategias de marketing. En este proyecto se trabajó en la marca Maggi® con sus categorías de bases y salsas. Actualmente, la oferta de estas categorías se limita a sobres individuales de alto gramaje y displays de un solo sabor, lo que restringe las opciones para los consumidores que buscan variedad y practicidad; esta situación puede afectar negativamente la percepción de Maggi® como marca innovadora y orientada a las necesidades de sus clientes.

Para abordar este problema, se propone la creación del display Multi-Sabores integrando la categoría de bases y la categoría de salsas, una solución innovadora que ofrece a los consumidores una variedad de sabores de bases y salsas Maggi® en porciones más pequeñas. Este display permitiría a los usuarios tener a mano diferentes opciones para preparar diversos platos durante la semana, sin necesidad de comprar sobres individuales de cada sabor.

La implementación del display Multi-Sabores representa una oportunidad significativa para Nestlé y Maggi®, brindando beneficios como lo es satisfacer la demanda de los consumidores que buscan opciones variadas y prácticas para cocinar en su día a día; también fomenta la experiencia culinaria animando a los consumidores a probar nuevas recetas y explorar diferentes posibilidades dentro de la cocina; por otro lado este plan de mejora posiciona a Maggi® como una marca innovadora y comprometida con las necesidades de sus clientes, y por ultimo y de los más importantes se espera que este plan impulse las ventas de las categorías al ofrecer una propuesta atractiva y diferenciada a los consumidores.

La empresa

1. Aspectos generales

Nestlé es una empresa multinacional líder en la industria de alimentos y bebidas, fundada en 1866 por Henri Nestlé, farmacéutico alemán en Vevey, Suiza. Henri Desarrolló un alimento infantil llamado "Farine Lactée" para ayudar a los bebés que no podían ser amamantados, siendo este el producto que tuvo un gran éxito y sentó las bases para la empresa. En 1873, Charles Page y George Page, dos hermanos estadounidenses, fundaron la Anglo-Swiss Condensed Milk Company en Cham, Suiza; esta empresa se especializó en la producción de leche condensada, un producto que se conservaba mejor que la leche fresca y era ideal para el transporte.

En 1905, Nestlé y la Anglo-Swiss Condensed Milk Company se fusionaron para crear la empresa que conocemos hoy en día como Nestlé. La fusión combinó la experiencia de Nestlé en la producción de alimentos infantiles con la experiencia de la Anglo-Swiss en la producción de leche condensada, creando una empresa líder en la industria alimentaria. Con presencia en más de 180 países y una amplia cartera de marcas reconocidas a nivel mundial, Nestlé se ha posicionado como un referente en la industria alimentaria, ofreciendo un amplio portafolio de marcas reconocidas que van desde alimentos para bebés y productos lácteos hasta café, chocolate y alimentos para mascotas, tales como Nescafé, Maggi®, KitKat, Purina y Nido. *(Nutrición, Salud y Bienestar | Nestlé Colombia. (2024, June 13).*

1.1 Misión

Desde sus inicios, la misión de Nestlé ha sido mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable tanto como de las personas como de las familias, ofreciendo productos nutritivos y deliciosos para todas las etapas de la vida, esto lo transmiten constantemente con su frase "Good food, good life" (Buena comida, buena vida). Como una empresa de alimentos en Colombia, quieren inspirar a la gente a vivir más saludable, contribuyendo a la sociedad y garantizando el éxito a largo plazo de la misma empresa. *(Nutrición, Salud y Bienestar | Nestlé Colombia. (2024, June 13)*

1.2 Visión

Su visión es ser la empresa líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial. Nestlé busca convertirse en la referencia en cuanto a productos y servicios que contribuyen a una vida más sana y feliz; esto brindando productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y los gustos cambiantes de los consumidores en todo el mundo. *(Nutrición, Salud y Bienestar | Nestlé Colombia. (2024, June 13)*

1.3 Valores

Los valores fundamentales de Nestlé incluyen el compromiso con la calidad, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el respeto por las personas y las comunidades en las que opera. La compañía se esfuerza por cumplir con altos estándares éticos en todas sus operaciones y promueve la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral.

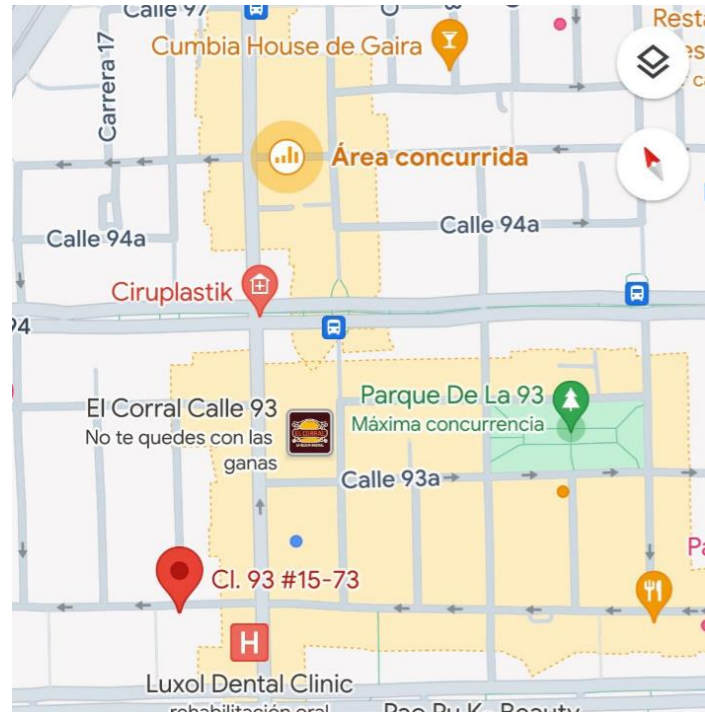
Los principales valores de Nestlé incluyen:

- **Respeto por nosotros mismos:** Nestlé reconoce que el respeto inicia desde cada persona; con el respeto por uno mismo y siendo fieles a quienes somos, para así poder actuar con integridad, honestidad y autenticidad.
- **Respeto por los demás:** Nestlé sabe que el respeto con todos aquellos con quienes interactuamos crea un clima de confianza mutua, se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometemos, de otorgar calidad a los productos, a las marcas y a todo lo que hacen.
- **Respeto por la diversidad:** Nestlé sabe que el respeto por las diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad, requiere apertura mental e inclusividad en todas sus interacciones, tanto dentro como fuera de la compañía.
- **Respeto por el futuro:** Nestlé resalta que el respeto por el futuro de nuestro mundo y por las generaciones que nos siguen, los obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil.

(Nutrición, Salud y Bienestar | Nestlé Colombia. (2024, June 13))

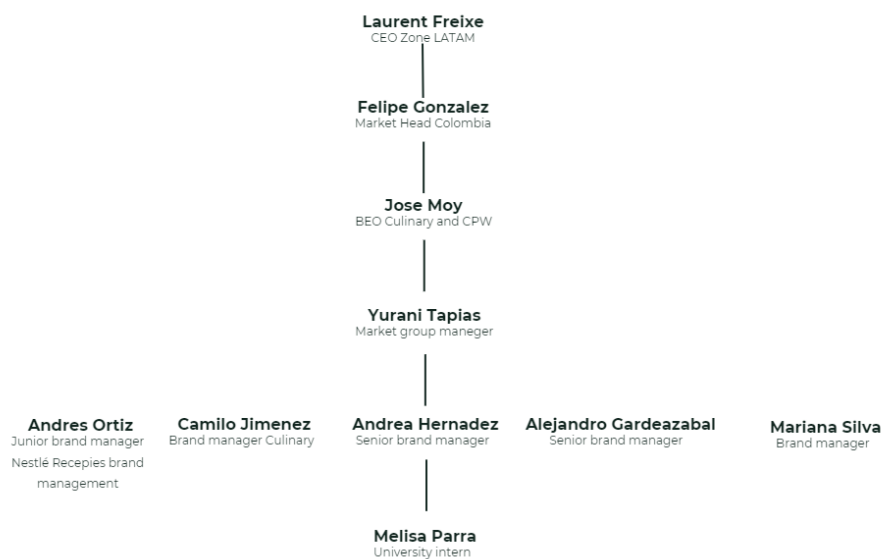
2. Ubicación geográfica

La práctica se desarrolló en la ciudad de Bogotá, en el edificio One Vantage donde se encuentran las oficinas principales de Nestlé en esta ciudad.



(Fuente| Google Maps)

3. Estructura organizativa



(Fuente | Elaboración propia)

4. Departamento en el cual se esa desarrollando la practica

La práctica que se desarrolló en la empresa Nestlé fue en el área de marketing apoyando a la categoría de culinarios y lácteos culinarios, donde se encuentran las marcas Maggi®, La Lechera, y Crema de Leche.

4.1 Análisis DOFA



(Elaboración propia)

Planteamiento del plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

Autores como Kotler y Keller, quienes enfatizan la importancia del marketing experiencial y la comunicación integrada en la construcción de marcas sólidas, interpretan que la innovación no solo se limita al producto en sí, sino que debe permear toda la experiencia del consumidor. En la era digital, la comunicación es un campo de batalla donde las marcas deben destacar, aquellas que logren conectar emocionalmente con su audiencia a través de narrativas innovadoras y canales no convencionales, serán las que perduren. (*Dirección de Marketing, 2012*)

Las empresas líderes deben poder crear nuevas categorías y revitalizar las existentes, la innovación incremental y radical deben ir de la mano para mantener la relevancia en un mercado cada vez más dinámico (*La Gestión Estratégica Y La Matriz de Ansoff ¿Innovación O Competitividad Gerencial? Revista de Estudios Gerenciales Y de Las Organizaciones, 2022*). Dicho lo anterior interpretando el principio central de la teoría de la gestión estratégica de Igor Ansoff, quien propone que las empresas deben buscar un equilibrio entre la explotación de sus competencias actuales y la exploración de nuevas oportunidades.

Un estudio de caso de Unilever, competidor directo de Nestlé, revela que su estrategia de sostenibilidad y comunicación centrada en el consumidor ha permitido revitalizar marcas centenarias como Dove. Al abordar temas relevantes para la sociedad y alentar la participación de los consumidores en la co-creación de productos, Unilever ha logrado diferenciarse y fortalecer su vínculo con los consumidores, de esto se puede evidenciar cómo una empresa competidora ha logrado innovar en una categoría tradicional a través de estrategias de marketing disruptivas. (*Planificación Estratégica de Dove y su relación con las Lovemarks, 2014*)

Maggi® busca constantemente innovar para satisfacer las necesidades de sus consumidores, sin embargo, se sigue enfocando en ingresar a nuevas categorías de productos y no potencializar y adaptarse de forma innovadora con los productos ya existentes; esto se

puede ver en la forma de comunicar sus productos, lo cual no sale de lo cotidiano como lo es comunicación tradicional en puntos de venta, realizar ofertas y alianzas.



(Fuente / Nestlé)

En este contexto, se presenta un plan de mejora enfocado en la línea de Bases y Salsas Maggi®, dirigido a personas con pocas habilidades culinarias y a aquellos con poco tiempo para cocinar, siguiendo la línea, pero innovando en la forma en cómo se está viendo desde la marca a los consumidores hoy en día.

¿QUIÉN ES EL CONSUMIDOR DE BASES - SALSAS ?



DEMOGRÁFICOS:

Edad: 25-34 años
En Pareja Sin Hijos
NSE: Medio

- Momento de consumo: Almuerzo 50% y Cena 29%
- Tiempo en la cocina: 60 – 75 min
- Cocinan para: Su pareja y amigos
- Método principal de cocción: Hornear al Horno, Estufa cocción a fuego lento, saltar, hornear
- Cocina estado de animo: My mood Food 2,6% – impressive treating 1,3%
- Formatos que compra: Productos empacados 52% , botellas y formatos wet 30%
- Dónde están: Medellín 23%, Cali 19%, Bogotá 16%

Fuente: Mercury 2022.

(Fuente / Nestlé)

1. Importancia, limitaciones, y alcances del trabajo de prácticas profesionales

La implementación de este plan de mejora con respecto al display Multi-Sabores de Bases y Salsas Maggi® representa una alta importancia frente a la marca, siendo una propuesta innovadora que responde a las necesidades de los consumidores actuales, los cuales buscan más que todo la funcionalidad y rapidez en su día a día; este producto tiene el potencial de aumentar las ventas de la marca, fortalecer su posicionamiento en el mercado y consolidar a Maggi® una marca innovadora en las estrategias enfocadas en los consumidores. Sin embargo, hay que tener presente que una de las limitaciones que existen en este proyecto es el tiempo de desarrollo desde la creación de la propuesta hasta la implementación en punto de venta, dado que un proyecto que muestra una idea innovadora tiene que pasar por ciertas aprobaciones, vista de área legal, vista de fábrica, estrategias de marketing y lo más importante su costo y ROI final.

1.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de marketing para la empresa Nestlé enfocada en la marca Maggi® con el fin de aportar una innovación a partir de la disminución del gramaje de cada producto implementando un display multisabor pensando en las necesidades del consumidor.

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Analizar el consumo que se tiene en el mercado frente a los productos de bases y salsas de la marca Maggi® con el fin de describir el comportamiento por parte de los consumidores frente a estos productos.

1.2.2 Proponer una estrategia innovadora de marketing a partir de las necesidades del consumidor enfocada en la marca Maggi® y sus productos con el fin de mejorar su recepción frente a los consumidores.

1.2.3 Analizar la importancia de la aplicación de la estrategia innovadora de marketing y su aporte al mejoramiento en recordación por parte de los consumidores.

Contenido plan de mejora

1. Propuesta de mejora

Innovación en Presentación de Productos Bases y Salsas Maggi®: Introducción de Display de Sobres Multisabor.

Nestlé analiza de forma interna y privada el comportamiento en el consumo frente a productos de bases y sopas, para conocer su posición frente al mercado y sus competidores y ver más detalladamente en cuales categorías tiene participación, liderazgo y en cuáles no.

Entendiendo lo anterior, y para hacer un mejor contexto; la marca Maggi® ostenta el liderazgo en la categoría de culinarios en Colombia, consolidándose como el aliado de los hogares colombianos durante más de 80 años. Su presencia abarca diversos segmentos, incluyendo caldos, sopas, bases, salsas, y sazonzadores. Del total de las ventas en esta categoría, el 60 % se realiza a través del canal tradicional, mientras que el 40 % restante se concentra en el canal moderno. Esta distribución nos brinda la oportunidad de destacarnos frente a la competencia en los lineales, ofreciendo productos más atractivos y de fácil comprensión para el comprador. (Nestlé, 2024)



(Fuente / Nestlé)

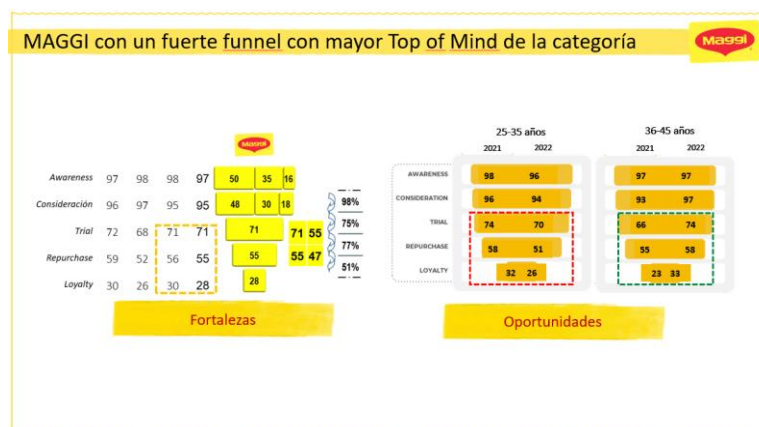
Entorno Competitivo

Maggi



(Fuente / Nestlé)

Hablando con respeto al TOM de la categoría, la marca Maggi® tiene como principal fortaleza que es una marca altamente reconocida en el mundo culinario, es la marca con mayor recordación y lealtad de la categoría, es una marca cercana y en la que confían los colombianos, y también es una marca que da ideas y soluciones para las preparaciones del día a día. Por otro lado, como oportunidades esta posicionarse como el aliado culinario que asegura sabor de las preparaciones, el aliado que rinde en pasos, tiempo y dinero, como también el aliado que tiene un portafolio relevante para el consumidor, ser una marca con buena relación calidad – precio, y por último ganar consumidores jóvenes. (Nestlé, 2024)

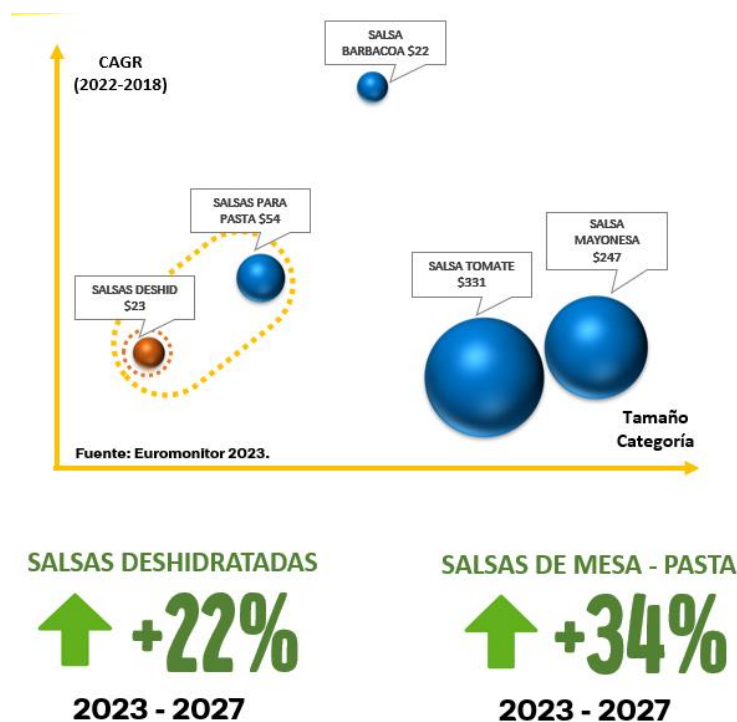


(Fuente / Nestlé)

Hoy, el portafolio de Bases y Salsas Maggi® se desglosan determinados productos como se muestra a continuación:

- *Champiñon pollo*
- *Bechamel*
- *Carbonara*
- *Arroz con pollo*
- *Carne desmechada*
- *Bolognesa*
- *Rica pasta queso*
- *Gulash*
- *Shop Suey*

En el ranking de los 10 principales platos que realizan y consumen los colombianos tenemos en primer lugar la pasta, en octavo lugar la pasta con pollo, y en noveno lugar la sopa de pollo, los cuales Maggi® tiene productos dentro de estas categorías de platos. En la categoría de salsas deshidratadas se espera que dentro del periodo de 2023 a 2027 se tenga un crecimiento en participación del mercado de más de un 22%. (Nestlé, 2024)



(Fuente / Nestlé)

Las Bases MAGGI, actualmente, se presentan en sobres individuales de alto gramaje y en displays de un solo sabor, esto limita la variedad de opciones para los consumidores que buscan preparar diferentes platos durante la semana sin comprar sobres individuales de cada sabor. Se propone la creación de un display Multi-Sabores que incluya sobres de diferentes sabores de Bases y Salsas Maggi® en porciones más pequeñas, este display permitirá a los consumidores tener a mano una variedad de opciones para preparar platos diversos a lo largo de la semana, sin necesidad de comprar sobres individuales de cada sabor y tener sobras al momento de cocinar.

Beneficios:

- Mayor variedad de opciones para los consumidores.
- Ahorro de tiempo y espacio en la cocina.
- Fomenta la experimentación culinaria y la preparación de diferentes platos.
- Permite a los consumidores probar nuevos sabores.
- Fortalece la imagen de Maggi® como marca innovadora y orientada a las necesidades de sus clientes.

Tabla 1. Fases para aplicación del proyecto de mejora

FASE	DESCRIPCIÓN
Fase 1: Investigación de Mercado	Realizar estudios de mercado para determinar la viabilidad del display Multi-Sabores, incluyendo la demanda potencial, los sabores más deseados y las preferencias de los consumidores.
Fase 2: Diseño y Desarrollo	Desarrollar el diseño del display Multi-Sabores, considerando la estética, la funcionalidad y la practicidad.
	Seleccionar los sabores de Bases Maggi® que se incluirán en el display, en base a los resultados de la investigación de mercado.
	Definir el tamaño de las porciones de los sobres de Bases Maggi®.
Fase 3: Producción y Pruebas	Producir una muestra piloto del display Multi-Sabores.
	Realizar pruebas con consumidores para evaluar la aceptación del producto, la facilidad de uso y la satisfacción general.
Fase 4: Lanzamiento y Comercialización	Lanzar el display Multi-Sabores en el mercado, utilizando estrategias de marketing y publicidad efectivas.
	Distribuir el producto en supermercados, tiendas de conveniencia y otros puntos de venta.
	Monitorear las ventas y el desempeño del producto en el mercado.

Id	Mod de tare	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos
1	✓	Kick off del proyecto	1 día	jue 15/02/24	jue 15/02/24		CMM
2	✓	Desarrollo teorico de empaques	9 días	vie 16/02/24	mié 28/02/24	1	Especialista De Empaques
3	✓	Prefactibilidad Técnica	12 días	jue 29/02/24	vie 15/03/24	2	CMM - Empaques
4		Precosteo	17 días	lun 18/03/24	mar 9/04/24	3	Controller Fábrica
5		Aprobación precosteo	2 días	mié 10/04/24	jue 11/04/24	4	Controller Negocio
6		Creación fert	1 día	vie 12/04/24	vie 12/04/24	5	CMM
7		Creación zpck	1 día	lun 15/04/24	lun 15/04/24	6	Especialista De Empaques
8		Creación proyecto content	2 días	lun 15/04/24	mar 16/04/24	6	CMM
9		Activación Zpck	3 días	mar 16/04/24	jue 18/04/24	7	Especialista De Empaques
10		Desarrollo de arte	20 días	mié 17/04/24	mar 14/05/24	8	CMM
11		Aprobación Arte Agencia	4 días	mié 15/05/24	lun 20/05/24	10	CMM
12		Aprobación arte proveedor	5 días	mar 21/05/24	lun 27/05/24	11	CMM
13		Creación versiones de producción	1 día	vie 19/04/24	vie 19/04/24	9	Especialista De Empaques
14		Activación Fert	2 días	lun 22/04/24	mar 23/04/24	13	CMM
15		Creación contratos	5 días	vie 19/04/24	jue 25/04/24	9	Bussines Partner
16		Carga de necesidades	3 días	mié 24/04/24	vie 26/04/24	14	Demand Planner
17		MOC	2 días	lun 29/04/24	mar 30/04/24	16	Especialista De Empaques
18		Aprobación MOC	6 días	mié 1/05/24	mié 8/05/24	17	Especialista De Empaques
19		O.C Materiales	1 día	mar 28/05/24	mar 28/05/24	12	Bussines Partner
20		Llegada De Materiales	35 días	mié 29/05/24	mar 16/07/24	19	Bussines Partner
21		Liberación de materiales	1 día	mié 17/07/24	mié 17/07/24	20	Analista De Materiales
22		Primer llenaje comercial Coman	3 días	jue 18/07/24	lun 22/07/24	21	Especialista De Empaques
23		Liberación de producto	5 días	mar 23/07/24	lun 29/07/24	22	Especialista De Empaques

(Fuente / Nestlé)

Conclusión

Al ofrecer una mayor variedad de sabores en un solo producto, Maggi® se posiciona como una marca que entiende y responde a las necesidades cambiantes de sus consumidores, quienes buscan opciones más prácticas y versátiles para cocinar, generando una mayor satisfacción para ellos. El display Multi-Sabores simplifica el proceso de compra, ya que el

consumidor puede adquirir varios sabores en un solo producto, evitando así tener que buscar diferentes sobres individuales, optimizando la experiencia de compra.

Además, al disponer de una gama más amplia de sabores, los consumidores se incentivan a experimentar en la cocina y a preparar platos más variados y sofisticados, logrando así un fomento de la creatividad culinaria, sumado al fortalecimiento de la lealtad de marca con este producto innovador y útil. La introducción del display Multi-Sabores permite a Maggi® consolidar su imagen como una marca que se encuentra a la vanguardia de las tendencias del mercado y que está constantemente buscando soluciones para mejorar la vida de sus consumidores, como también este nuevo producto podría abrir nuevas oportunidades de negocio para Maggi®, al atraer a un público más amplio y generar un mayor consumo de sus productos.

La propuesta del display Multi-Sabores presenta un gran potencial para beneficiar tanto a los consumidores como a la marca Maggi®. Al ofrecer una solución práctica y versátil para las necesidades culinarias diarias, Maggi® no solo satisface las demandas de sus clientes actuales, sino que también se posiciona como una marca innovadora y líder en su categoría.

Tabla 2. Seguimiento de practicas

MESES	ETAPA	DESCRIPCIÓN
MESES 1-3	Análisis Inicial	Se realiza un análisis Interno, evaluando profundamente los procesos, estructuras, recursos y capacidades de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). Adicionalmente, se realiza un análisis externo, estudiando el entorno competitivo, mercado, clientes, proveedores y tendencias del sector.
MES 4	Definición del Plan de Mejora	Se realiza reuniones con los jefes directos para discutir los hallazgos del análisis inicial, identificar los principales desafíos y definir objetivos claros para el plan de mejora, seguido de la definición del plan de acción.

MESES 5-6	Desarrollo	Elaboración del informe final, incluyendo una introducción, el análisis de la situación actual, la propuesta del plan de mejora, un cronograma de implementación y una conclusión.
		Revisión del informe con tutores para asegurar que cumpla con los requisitos y expectativas.
		Preparación de una presentación concisa y efectiva para presentar a jurado universitario final.

Bibliografía

Nutrición, Salud y Bienestar | Nestlé Colombia. (2023, December). Nestlé.
<https://www.nestle.com.co/>

Philip, K; Kevin, K (2012, August . *Dirección de Marketing*.
<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

La gestión estratégica y la matriz de Ansoff ¿Innovación o competitividad gerencial? Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones. (2022). 2022(11), 115–140.
<http://www.regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/art06.pdf>

Por, P., Martín, I., Tutelado, S., Sebastián, A., & Segovia, M. (2014). *Planificación Estratégica de Dove y su relación con las Lovemarks*.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6239/TFG-N.140.pdf>