CHILE
POTENCIA ALIMENTARIA Y FORESTAL

GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE AGRICULTURA
FIA

ima
INNOVACION MARKETING AGROALIMENTARIO
AGREGUE VALOR A SU PRODUCTO

# IMA 2009 INFORME TECNICO DE AVANCE (Plan de Marketing)

| Código iniciativa | Nombre iniciativa |
|---|---|
| IMA-2009-0326 | Desarrollo de Presentación Gourmet para Licores Myrthus, Elaborados con Bayas del Bosque Nativo del Sur de Chile |

**Octubre 2009**

OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 21 OCT 2009
Hora 11:35
Nº Ingreso 8113

## *RESUMEN DE CONTENIDO*


1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA. ..... 3

2. FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA. ..... 4

2.1. Misión ..... 4

2.2. Metas ..... 5

2.3. Capacidades centrales y ventajas competitivas .....

3. DIAGNOSTICO: SITUACION ACTUAL Y PROYECTADA ..... 6

3.1. Análisis interno de la empresa ..... 6

*3.1.1. Productos ..... 6*

*3.1.2. Capacidad de producción ..... 8*

*3.1.3. Situación comercial ..... 9*

*3.1.4. Finanzas ..... 10*

*3.1.5. Personal ..... 11*

*3.1.6. Administración ..... 11*

*3.1.7. Marketing ..... 11*

3.2. Análisis externo de la empresa ..... 12

*3.2.1. Situación económica ..... 12*

*3.2.2. Tendencias de los consumidores ..... 13*

*3.2.3. Competidores ..... 14*

*3.2.4. Legislación. ..... 15*

4. FOCO DE PRODUCTO-MERCADO DE LA EMPRESA. ..... 16

4.1. Objetivos de marketing y producto ..... 16

4.2. Segmentación y selección de mercado meta ..... 17

4.3. Elementos diferenciadores ..... 18

4.4. Posicionamiento ..... 18

5. PROGRAMA DE MARKETING ..... 19

5.1. Estrategia de producto ..... 19

*5.1.1. Marca ..... 19*

*5.1.2. Envase ..... 19*

*5.1.3. Calidad ..... 19*

5.2. Estrategia de precio ..... 20

5.3. Estrategia de comunicación y promoción. ..... 21

5.4. Estrategia de distribución. ..... 21

5.5. Presupuesto y programación ..... 22

*5.5.1. Estado de resultado de la empresa, actual y proyectado. ..... 22*

*5.5.2. Presupuesto de marketing. ..... 23*

*5.5.3. Programación de actividades de marketing. ..... 23*

5.6. Marketing Mix .....

*5.6.1.* .....

5.7. Estado de resultado proyectado .....

5.8. Plan de control .....

5.9. Planes de contingencia .....

5.10 .....

6. 7. NECESIDADES Y TENDENCIAS .....

6.1. Trazabilidad .....

6.2. Transgénicos .....

*6.2.1.* .....

6.3. harinas vegetales .....

6.4. Abastecimiento .....

7. 8. ANEXOS Y TABLAS .....

## 1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

**Licores Myrthus es una empresa pequeña familiar** que compite en el mercado nacional en un sector industrial de los alimentos gourmet, el cual se encuentra en crecimiento a tasas que se encuentra cercanas al 40% anual, con licores elaborados con bayas de frutos silvestres del sur de Chile.

**Los inicios de la empresa** comenzaron cuando su dueño, Sebastiano Cocco, llegó a la ciudad de Ancud (Chiloé) en el año 2001 desde Argentina, en donde vivió algunos años de su vida luego de salir de su ciudad natal de Cerdeña (Italia). Es su país natal había aprendido a fabricar licores familiares, como lo aprende la mayoría de los habitantes de la isla y decidió aplicar sus conocimientos en Chile y transformar la murta, la luma, el arrayán y el calafate en licores espirituosos.

**Organizativamente**, es una empresa muy plana conformada básicamente por dos personas, el dueño de la empresa y su esposa quién trabaja de manera eventual. En este marco, la dirección de operaciones productivas, la dirección comercial y la función de ventas se conjugan en la misma persona desarrollando una orientación a las actividades comerciales baja, y centrándose principalmente a los aspectos productivos. Esto explica un producto final orientado a consumo de alta calidad técnica, que sin embargo posee ventas limitadas.

**La línea de productos que comercializa**, como ya se indicó, están orientados a consumidor final a los cuales se accede gracias a cadenas de distribución centradas en tiendas de especialidad (puntos de ventas de productos gourmet) y en locales de food-service (principalmente hoteles) en los cuales los productos se orientan al consumo directo.

**La gama de productos de la empresa** es amplia en relación a su estructura organizacional, manteniendo una oferta de cuatro productos básicos en presentaciones variables. Esta situación reafirma la orientación productiva de la empresa, en desmedro de las gestiones comerciales.

# 2 FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.

## 2.1. Misión

La empresa no posee Misión estructurada, más bien porque no ha tenido oportunidad de generar alguna sobre la base de un plan comercial sustentable. De todas formas, esta situación no es un problema que deba ser considerado como una falta grave o una excepción, ya que cerca del 90% de las empresas Pyme no posee una misión estructurada y el 10% restante sólo una fracción indeterminada la comprende y utiliza como herramienta de gestión[1].

Se trabajó en el desarrollo de una Misión de Empresa que permitiera una definición rápida de las bases generales de Myrthus, sin ser demasiado específico en relación a su mercado objetivo con el fin de impedir restricciones de clientes ahora que la empresa está logrando su orientación comercial. Para esto, la misión desarrollada para la empresa estuvo conformada por los siguientes parámetros:

a) Punto Focal u Objetivo Central; definido como la base sobre la cual se centrarán los esfuerzos de la empresa. Responde a las preguntas de "¿a qué nos vamos a dedicar?", y "¿a quién vamos a vender?".
b) Factor de Diferenciación; es el aspecto de una Misión que diferencia la propia de la empresa con cualquier otra empresa similar. Responde a las preguntas de "en qué somos diferentes?" o "¿cómo queremos que nos vean nuestros clientes y competencia?".
c) Factor de Apertura Futura; Se refiere al marco dentro del cual se realizarán las actividades de la empresa y que permitirá el desarrollo de nuevas alternativas comerciales futuras. En el caso de Myrthus, no se consideró nuevas alternativas productivas por el momento.
d) Factor de Motivación; Se refiere a los que la Misión debe reflejar para la misma empresa. Cómo los colaboradores de una empresa deberían pensar frente a su propia empresa.

En base a estas lineaciones se estableció la siguiente misión de empresa, la cual se recomienda revisar anualmente y adecuar a las nuevas realidades de la empresa hasta haber logrado el nicho definitivo en el cual la empresa se desenvolverá a largo plazo.

*Desarrollar, producir y comercializar Licores Espiritosos orientados al mercado de alimentos gourmet y elaborados en base a bayas silvestres del bosque nativo del Sur de Chile, manteniendo un alto estándar en los aspectos técnicos y comerciales de nuestros productos que permitan reflejar seriedad y compromiso con nuestros clientes, con la flora autóctona de nuestro país y el legado cultural del sector de Chiloé.*

[1] Por otra parte, cerca del 60% del total de empresas chilenas (grandes y pequeñas) no posee misión debido a que los ejecutivos con mucha experiencia recelan normalmente de documentar los principios de la empresa por temor a no coincidir entre ellos, o bien, porque la mayoría del tiempo los ejecutivos lo invierten en "tareas más importantes" . Claramente esta última razón es que explica el porqué Myrthus no posee Misión de empresa.

## 2.2. Metas

| Metas | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Ingresos de explotación (M$) | | | |
| (%) Margen de explotacion | | | |
| Egresos (M$) | | | |
| ( = ) BAII (M$) | | | |
| (%) BAII/Ventas | | | |

# 3 DIAGNOSTICO: SITUACION ACTUAL Y PROYECTADA

## 3.1. Análisis interno de la empresa

### 3.1.1. Productos

La línea de productos de Myrthus se basa en licores espirituosos, que son bebidas alcohólicas que Myrhus obtiene de manera artesanal mediante la maceración no-fermentativa en alcohol etílico 95° de bayas silvestres autóctonas de los bosques nativos del sur de Chile, las cuales de otorgan sabor y aroma al licor final. Las bayas (murta, arrayán, calafate) son seleccionadas bajo instrucciones específicas de calidad, y el proceso dura varios meses (aproximadamente seis) hasta que finalmente se filtra la fruta y se separa el licor el cual es embotellado.

Las características más importantes de los licores de la empresa Myrthus son los siguientes:

1. Utilización de bayas autóctonas del bosque nativo chileno. Los licores Myrthus son elaborados sobre la base específica de bayas silvestres del bosque autóctono del sur de Chile, logrando de este modo un producto exclusivo de los bosques litorales y montañas costeras de la región de Los Lagos. De esta manera se da uso de los recursos forestales no madereables del bosque nativo para lograr productos de alto valor de manera sustentable.

2. Orientación al consumidor gourmet. Los licores Myrthus están orientados a un mercado de nicho representado por clientes de productos gourmet, caracterizado por el alto poder adquisitivo de los clientes que adquiere productos selectivos que se distinguen por su carácter único, estilo, alta elaboración de sus envases y oferta limitada. Este segmento está presente en Chile principalmente en cadenas de distribución food-service (hoteles y restaurantes) relacionados a la atención de turistas extranjeros y en tiendas de especialidad.

3. Licores con propiedades activas específicas. Los licores Myrthus poseen las propiedades digestivas comunes a todas las mistelas preparadas en base a productos vegetales. Sin embargo, las bayas autóctonas con las cuales se preparan imprimen marcadas propiedades antioxidantes, debido a su alto contenido de compuestos fenólicos, los cuales deben ser ingeridos en las dietas diarias con fines benéficos para el organismo.

# LISTADO DE PRODUCTOS - EMPRESA MYRTHUS

## LICOR DE ARRAYÁN

Este Aperitivo y digestivo es obtenido por una cerrera mezcla de frutos y hojas de arrayán, teniendo un impacto agradable a paladar con un gusto ligeramente amargo, único en su genero. Exento de aditivos, aromas y colorantes artificiales.

Materia Prima: Alcohol, bayas de Arrayan, azucar (18%)
Aspecto: Color violeta vivo a Burdeos oscuro.
Perfil Aromatico: Perfume con notas a bosque nativo.
Gusto: Limpio con, retrogusto ligeramente amargo.
Sugerencias para Servir: Ideal como aperitivo, con hielo, 3/10 de arrayán, 7/10 de jugo de naranja, y una cascara de limón. Como digestivo a temperatura ambiente, o bien helado.
Grado Alcoholico: 30% Vol.
Botella: Burdeos blanca de 37,5 cl.
Pack: Maleta de carton lacada.

## LICOR DE MURTA

Este licor con un ano de guarda en estanque de acero, es obtenido por maceracion en frio de bayas de murta, impacto. Exento de aditivos, aromas y colorantes artificiales.

Materia Prima: Alcohol, bayas de Murta, azúcar (18%)
Aspecto: Color rosado intenso a rojo oscuro.
Perfil Aromatico: Perfume con notas a bosque chileno.
Gusto: Limpio con retrogusto ligeramente amargo.
Sugerencias para Servir: Ideal como aperitivo con hielo y como digestivo, se puede servir tambien en copas de coñac a temperatura Ambiente, o en copitas previamente heladas.
Grado Alcoholico: 30% Vol.
Botella: Burdeos blanca de 37,5 cl.
Pack: Maleta de carton lacada para 2 botellas.

## LICOR DE CALAFATE

Digestivo o combinado en cocktails fuera de posto es obtenido de los frutos del Calafate, planta que crece espontaneo en la patagonia chileno -argentina agradable al paladar con un gusto a chocolate. Exento de aditivos, aromas y colorantes artificiales.

Materia Prima: Alcohol, bayas de Calafate, azúcar (15%)
Aspecto: Color violeta oscuro
Perfil Aromatico: Perfume con notas a musgo patagonico.
Gusto: Con mucho cuerpo. Denso.
Sugerencias para Servir: Ideal como Bajativo servido a temperatura ambiente o bien frio. Rociado en un helado de vainilla le da un toque unico.
Grado Alcoholico: 30% Vol.
Botella: Burdeos blanca de 37,5 cl.
Pack: Maleta de cartón lacada para 2 botellas.

### 3.1.2. Capacidad de producción

La empresa posee dos tipos de proveedores de insumos; para los bayas silvestres la actividad de recolección eventualmente se terceriza a personas de la localidad que trabajan de manera informal, sin embargo, la mayoría de las veces es el mismo dueño de la empresa el que realiza este trabajo. Otro tipo de proveedor son empresas de gran tamaño, abastecedoras de alcohol para sus procesos, y que normalmente poseen casi todo el poder negociador debido a los volúmenes compararativamente limitados que desarrolla Myrthus. Los insumos productivos representan cerca del 70% de los gastos de la empresa.

La tecnología de la licorería (sala de procesamiento, sala de maceración y sala de envasado) es adecuada para el nivel de producción y procesamiento actual. Cuenta con equipamientos e infraestructura que sin ser sofisticados son de alta calidad. Actualmente la instalación funciona en una propiedad arrendada, como pequeña empresa familiar artesanal, lo cual pudiera generar algún problema eventual en el futuro.

La capacidad productiva actual es cercana a los 1.500 lts por año de licores espirituosos, equivalentes a cerca de 4.000 botellas de 375 ml. Sin embargo, se debe tener presente que esta capacidad está muy condicionada a dos factores que limitan la producción, independientemente de su capacidad productiva instalada en equipamiento:

a) Estacionalidad de los insumos: Las bayas silvestres, que son el insumo más importante para la elaboración de los licores, están disponibles por una corta temporada anual, equivalente a cerca de tres meses. Durante este periodo, la empresa debe aprovisionarse de las materias primas y procesar de inmediato las bayas, ya que no posee sistemas de conservación que permita su almacenaje. De esta forma, la actividad productiva propiamente tal se ve limitada a sólo tres meses por año[2].

b) Procesos productivos largos: Otro factor que limita la producción está centrado en el periodo necesario para lograr la elaboración del licor, que es cercano a cinco a seis meses de maceración de la fruta. Esto significa la inmovilización de activos fijos por casi medio año para la elaboración de un solo tipo de de licor y al mismo tiempo obliga a poseer un activo de existencia muy elevado para cumplir con los requerimientos de los clientes a lo largo de seis meses.

[2] Al ser consultado por este aspecto, el Sr. Sebastiano Cocco indicó que este tipo de licores debe realizarse con las frutas frescas, ya que de esta manera se imprime un roma y sabor más intenso. Las frutas, ya sean congeladas o secas, no producen la misma calidad en el producto final.

### 3.1.3. Situación comercial

La orientación de Myrthus es casi exclusivamente a la gestión productiva, situación normal cada vez que los especialistas productivos (en este caso Maestro Licorero) son a la vez los gerentes y dueños de las empresas Pyme. Debido a esto, su estructura de ventas es básica, siendo el mismo dueño de la empresa que cuando no está en labores intensivas de producción durante la cosecha y preparación de las bayas silvestres, dedica el tiempo de maceración a ejercer las labores de venta.

A pesar de poseer buenos productos desde el punto de vista técnico, Myrthus sólo genera ventas locales a nivel nacional y no se registran exportaciones debido al alto impuesto de internación de los mercados destino. Las ventas a distribuidores son muy limitadas y esporádicas, y la mayoría de las veces las ventas se generan de manera informal en ferias de exposición o directamente entre conocidos. Este último tipo de ventas no dejan evidencia de evaluable, por lo que los estados de resultado y balances no son suficientes para conocer el desempeño de la función de ventas. Sin embargo, el dueño de la empresa indicó que en general existe un balance positivo,

Los formatos comerciales actuales son botellas de 375 ml, que se vende con etiqueta de Myrthus con un sello de inviolabilidad de su tapa. Cada botella posee un precio de venta directo de a distribuidores, los cuales a su vez desarrollan precios entre los y los En caso de ventas directas informales, el precio es de . Normalmente se están pensando nuevas presentaciones y productos para lanzamiento, pero estas evaluaciones no se realizan de manera planificada y con base profesionalizada en ventas.

No hay evidencia de actividades de promoción de los productos Myrthus. Si bien participa de manera activa en las ferias regionales, y existe una página web para mostrar los productos, no ha habido un esfuerzo profesional por comunicar y promocionar la marca y productos Myrthus.

Desde la perspectiva comercial se visualiza que Myrthus posee problemas serios en el área comercial, principalmente derivado de su trabajo con ventas informales;

a) No existe capacidad de planificación de ventas regulares, debido a que éstas dependen principalmente de las ferias y compras de amistades. Esto conlleva además a la situación de mantener activos inmovilizados a la forma de existencias que normalmente deberían haber sido traspasadas a una cadena de distribuidores, que hoy no existe.

b) Capital de marca: Este mismo sistema de trabajo impide el desarrollo de identidad de la marca Myrthus, condición necesaria para las ventas de retail.

### 3.1.4. Finanzas

Como se indicó, la mayoría de las ventas se generan a partir de comercialización directa, la cual no deja evidencia contable y por tanto altera los informes de estados de resultado y balances. Sobre esta base, no es posible utilizar estos estados financieros para la evaluación.

Por otra parte, la empresa tampoco posee un sistema estructurado de centros de costos y beneficios, con sus respectivas cuentas y partidas contables que permitan organizar y evaluar los gastos y los ingresos de la empresa. Esta labor se ha dejado en manos del contador, el cual se limita a generar los movimientos mensuales del formulario 29 y la declaración anual de impuestos, sin generar ninguna información financiera útil a la empresa que le permita generar indicadores de gestión.

Es por esto que, a pesar de las informaciones contables actuales indican pérdidas cercanas a los tanto en el año 2007 como en el 2008, es claro que es imposible que estos valores sean reales caso contrario la empresa ya habría quebrado. El dueño de la empresa indica que en general se obtienen ingresos cercanos a los como promedio anual.

Desde la perspectiva financiera, los problemas de Myrthus son los siguientes:

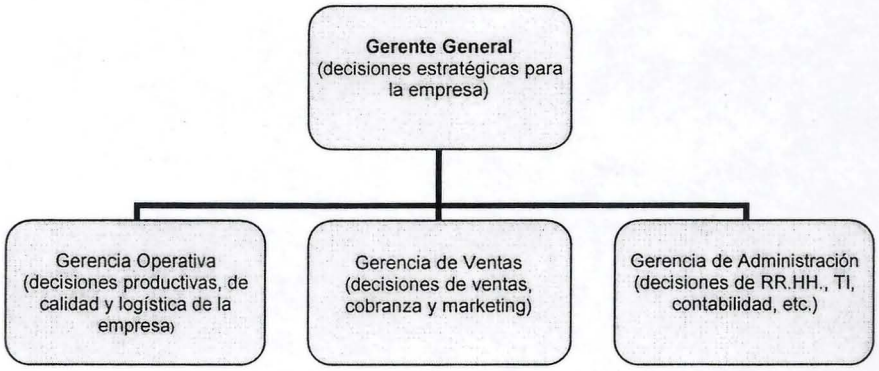
a) Limitada capacidad financiera: Es claro que a pesar de que los papeles contables y la realidad operativa de Myrthus son diametralmente distintas, al momento de generar apalancamiento de recursos operativos mediante el aparato de banca (con o sin garantía estatal) los papeles contables son indispensables. Debido a esto, Myrthus carece de acceso a créditos que le permitan operar de manera holgada y seguirá es esta posición hasta la regularización de sus ventas o a través de un orden en sus cuantas contables.

b) Información de costos incompleta: Se indicó que los costos asociados a la labor del dueño de Myrthus (recordar que es el único colaborar regular de la empresa) no se reflejan como gasto de la empresa, por tanto, los precios finales de venta están carentes de este componente de costo. Esta situación es habitual en las empresas Pyme, que consideran los costos de los dueños inexistentes ya que existe una falta de disociación entre la identidad del dueño de la empresa y la empresa misma. Es posible que otros costos también no estén reflejados, pero eso requiere de un análisis contable más profundo.

c) Información de ventas incompleta: Se deben regularizar los documentos de ventas, con el fin de poseer información posible de trabajar para servir de base para la planificación de los forecast anuales.

### 3.1.5. Personal

El recurso humano de la empresa está limitado sólo al dueño de la empresa como personal de tiempo completo. A pesar de esto, tanto los costos como las regularizaciones de sueldos necesarias no se han formalizado. Adicionalmente, la esposa del dueño coopera con tareas puntuales, pero no forma parte de la empresa. En un organigrama empresarial estándar, todas las funciones son asumidas por el dueño de Myrthus.




### 3.1.6. Administración

La administración de la empresa es básica, no-profesionalizada y depende exclusivamente del dueño de la empresa. En base a la estructura organizacional, no se considera dar más detalles al respecto de este item, el cual se considera por una parte negativo, pero que obedece al realidad productiva de la empresa.

### 3.1.7. Marketing

Al igual que la gestión de ventas, los aspectos de marketing en la empresa Myrthus son básicos y limitados n su amplitud y profundidad profesional. Si bien existen nociones básicas de publicidad y una conciencia al respecto de la importancia de la marca y la presentación, no existe una gestión de productos que le permita toma de decisiones de lanzamiento o estado de madurez de cada uno, ni tampoco existen políticas de precio establecidas en base a una información de costos comprobable, y tampoco existe un trabajo con cadenas de distribución que permitan salida de productos, cobertura de clientes y disminución de costos de activos de existencias.

En pocas palabras, no existe una planificación comercial (formal o informal) que permita el desarrollo de la empresa. Se espera que el presente documento pueda resolver parte de esta situación actual de la empresa.

## 3.2. Análisis externo de la empresa

Antes de comenzar la el análisis del entorno de la empresa, es necesario indicar que luego del trabajo desarrollado con la empresa Myrthus, se ha acordado focalizar la gestión comercial en un nicho de mercado específico, centrado en la comercialización de productos gourmet para regalo (gift-food) orientado exclusivamente al sector turístico y cuyas ventas se realizan en tiendas de especialidad hotelera, acotando su cobertura sólo a hoteles de recepción de turistas del sur de Chile. En apartados de este mismo documento se explica esta decisión y la manera en que ésta condicionará la forma de trabajo de la empresa. En este marco, se realizará un análisis de entorno para el sector industrial para productos gift-food de tiendas de hoteles orientados a la atención de clientes extranjeros.

### 3.2.1. Situación económica

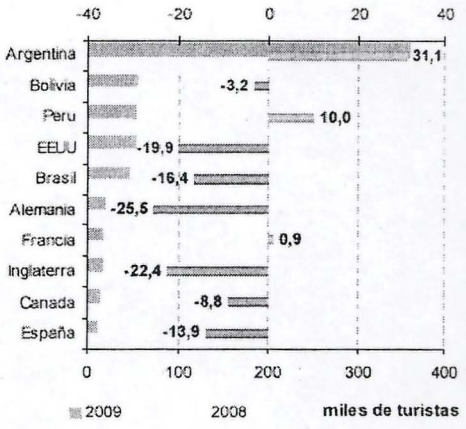
A la par de la situación económica internacional, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional durante el año 2008 tuvo un aumento muy leve en relación al año 2007, alcanzando el turismo receptivo cerca de los 924 millones de llegadas, esto es sólo un 2% más que en 2007. Si bien hasta el mes de junio de 2008 las llegadas crecían a un ritmo del 5%, el segundo semestre tuvo un abrupto descenso debido al derrumbe de los mercados financieros.

Sin embargo, a pesar de estos resultados, el turismo internacional no ha tenido un decrecimiento tan drástico como otros sectores productivos de la economía como son la construcción, el sector inmobiliario o el automotriz. Por ello, en el número de enero de 2010 del Barómetro OMT del Turismo Mundial se prevé que el turismo mundial se estanque o se expanda ligeramente, lo que en definitiva dependerá de la evolución de las condiciones económicas. De esta manera, si la economía muestra signos de una pronta recuperación el turismo internacional puede crecer ligeramente en 2010. Por el contrario, si la economía continúa deteriorándose, la estimación para el turismo internacional tendrá que corregirse a la baja.

En cuanto a las cifras económicas del turismo en Chile hasta marzo de este año (2009), han estado influenciadas por dos factores determinantes para el desarrollo del sector, que han marcado un significativo deterioro de la actividad; (1) La evolución del PIB, el cual se ha contraído durate casi too este año en relación al año 2008 y (2) la inflación local, la cual también ha sido negativa incluyendo en febrero la más baja para este mes en 17 años. En particular, en este último indicador, el grupo de Alimentos y Paquetes Turísticos presentó una variación negativa de 1,8%.

El Banco Central de Chile ha proyectado un crecimiento del PIB para la economía para el año 2009 entre 2,0 y 3,0%, la que podría ser corregida en un futuro cercano, a la luz del resultado de las medidas macroeconómicas tomadas por la autoridad y de la evolución del resto de las economías mundiales.

Al comparar la llegada de turistas durante los meses de enero y febrero del año 2008 y 2009, se observa un claro aumento de los arribos claro está centrados principalmente en visitantes del hemisferio sur (argentinos en su mayoría), con un aumento cercano a los 224,0 mil turistas, superando en un 4,5% la cifra récord de las últimas 2 décadas registrada el año 2000. Por otro lado, la baja de los turistas de larga distancia, Europa y Norteamérica, a los cuales se pretende llegar con los productos Myrthus, llegó a cifras incluso inferiores a las registradas el año 2005.




Centrándose exclusivamente en la zona de Los Lagos, unos 900.000 turistas visitan la región anualmente, aportando a la economía regional, más de US$500 millones. Y es que la zona cuenta con ciertas características que la sitúan en la punta de la actividad turística dentro del país: es la que más empleo directo en turismo genera en Chile (16.6 mil personas), la segunda con mayor movimiento en sus aeropuertos (500,0 mil), la que cuenta con mayor cantidad de establecimientos turísticos (561), y que, además, ha logrado las primeras certificaciones de calidad en Norma Chilena de Turismo (17). En este sector es el cual se pretende posicionar la marca Myrthus como un presente gift-food orientado a turistas extranjeros.

### 3.2.2. Tendencias de los consumidores

A pesar de que el sector turismo tiende a transformar sus conceptos básicos de visitas masivas por un concepto más segmentado que pone énfasis en la calidad, la Nueva Era del Turismo (NET), movimiento iniciado en Europa en la primera mitad de la década pasada se contrapone a los conceptos reduccionistas del turismo exclusivamente a las temporadas estivales relacionadas sólo al sol y playa, conceptos que han sido por décadas relevantes en Chile, y se abre a otras alternativas más "ásperas" como los conceptos de Turismo Aventura, Turismo Deportivo, Ecoturismo, etc., cuyos usuarios o clientes son de alta exigencia, normalmente europeos, y de alto nivel adquisitivo.

Sin embargo, salvo contadas iniciativas, las actividades turísticas en la Región de Los Lagos (ya sea de masas o de intereses especiales) la estacionalidad del producto turístico no muestra signos de superación, la inversión en el sector es escasa, el desarrollo de las empresas limita la estabilidad de la fuerza laboral y se observa escasa inversión en la calificación de los recursos humanos, el cual se considera como multifuncional. Sin embargo, existen algunos puntos hoteleros turísticos que han marcado una significativa diferencia en la región, a partir de la certificación de la Norma Chilena de Turismo, y son precisamente estos centros los cuales centrarán los esfuerzos de Murthus.

### 3.2.3. Competidores

En el sector existen muchos competidores regulares locales que, aún sin ofrecer el mismo producto que Myrthus, se perciben como semejantes. Se podría decir que el segmento de licores para turistas está estratificado por ciertos niveles. El más bajo de ellos está representado por los licores artesanales de venta en ferias populares mediante la venta directa, en puestos de venta "directo a la calle" y de muy baja industrialización. A pesar de existir productos semejantes en concepto a los licores Myrthus, denominadas mistelas, estas se elaboran sin estándares de calidad y compiten en un segmento de precios muy bajos. El licor más representativo de este segmento es el "licor de oro", una preparación en base a alcohol y suero de leche.

Otro segmento de competencia está dado por las empresas que poseen instalaciones productivas, también artesanales como licores Myrthus, y que poseen una amplia gama de productos en su porfolio. La empresa más emblemática de este sector es "Doña Guillermina", la cual no posee una estrategia de comercial muy clara y que vende sus productos tanto en ferias especializadas, como en tiendas de retail y también en tiendas de aeropuerto y algunos hoteles. Este es el segmento en el cual también se ha movido Myrthus hasta la fecha, y razón por la cual no ha logrado separar la percepción de los clientes en relación a la alta calidad de sus productos.

Un último segmento está centrado en las tiendas de especialidad turística, las cuales comercializan productos orientados a turistas principalmente extranjeros y que ofrecen una variedad de productos y artículos para regalo o recuerdos. En este marco, los productos gift-food son muy demandados, sobre todo los que poseen una identidad cultural con la región de Los Lagos; chocolates alemanes, chalecos de lana, tallados en maderas nativas, etc. En este rubro se comercializan bajos volúmenes de productos de altos precios y no alcanzan a llegar los licores mencionados porque no cumplen los perfiles de alta calidad y excelencia requeridos para estas tiendas de especialidad.

Precisamente es el segmento de nicho que licores Myrthus pretende insertarse a través del "descremado" de clientes que significa el trabajo de segmentos de altos precios, altas calidades, productos autóctonos y por sobre todo llamativos envases que justifiquen una sobrevaloración por parte de clientes extranjeros.

El formato propuesto para licores Myrthus está centrado en la línea de productos de souvenirs, coleccionables muchas veces, que se comercializan en tiendas de especialidad. Una muestra de estos productos obtenida de quince tiendas de especialidad de licores en Santiago permitió realizar el siguiente cuadro comparartivo;

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PRODUCTO | Brandy | Licor de Damasco | Licor de menta | Tequila | Garrafa de vino blanco | Tonel de vino tinto |
| VOLUMEN | 50 ml | 50 ml | 50 ml | 50 ml | 50 ml | 50 ml |
| ORIGEN | Internacional | Internacional | Internacional | Internacional | Internacional | Internacional |

Es importante indicar que ninguno de estos formatos o presentaciones se comercializan en los clientes objetivos propuestos en el plan de marketing y que sólo fueron posibles de encontrar en tiendas de especialidad en Sntiago.

### 3.2.4. Legislación.

La ley 19925, referida "Sobre expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas", publicada el 19/01/2004 y modificada a través de la nueva Ley 20.033 del 01/07/2005, establece las lineaciones sobre las cuales se pueden comercializar este tipo de productos.

# 4 FOCO DE PRODUCTO-MERCADO DE LA EMPRESA.

Licores Myrthus posee recursos limitados, tanto económicos, productivos y humanos, por lo tanto la estrategia que se propone implementar es simple y acotada a la realidad de la empresa. Las acciones de marketing que se proponen están orientadas a desarrollar sólo un aspecto: posicionar a licores Myrthus en un segmento de altos beneficios en el mercado de tiendas de especialidad hotelera, a la forma de un producto gift-food.

## 4.1. Objetivos de marketing y producto

| Aspecto | Objetivo | Meta |
|---|---|---|
| 1. Producto | 1.1. - Lograr diseñar una presentación para el segmento de productos gift-food orientado a tiendas de especialidad hotelera, con enfoque a clientes extranjeros. | Desarrollo de presentación antes de los próximos seis meses en el marco del proyecto IMA |
| 2. Marketing | 2.1. - Generar ventas del producto a diseñar en el segmento de tiendas de especialidad seleccionadas, y organizarlas en un sistema contable comprobable. | |
| | 2.2. – Generar una relación de BAII/Ventas para el nuevo producto diseñado para el segmento especificado acorde a los productos gourmet promedio. Esto implicará gestionar la empresa de manera mensual en base a indicadores que requerirán de un nuevo sistema de estructuración de costos. | BAII/Ventas anual 2010 no debe ser inferior a 20% |

## 4.2. Segmentación y selección de mercado meta

Con el propósito de proyectar a Chile como un destino turístico competitivo en el contexto mundial, los sectores público y privado se unieron durante el año 2005 para trabajar coordinadamente, en la tarea de dotar al sector de un conjunto de normas técnicas de calidad que respondan a las expectativas de los actores destacados (proveedores, usuarios, autoridades, Universidades, Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) y otros).

El objeto de estas normas y un sistema de certificación de calidad turística, es que brinda transparencia al mercado de los servicios turísticos, sobre todo al internacional, entregando a los usuarios una herramienta eficaz para elegir entre una variada oferta, en función de parámetros homogéneos y objetivos. La iniciativa, impulsada por el Instituto Nacional de Normalización (INN) en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), y financiada por INNOVA CHILE de CORFO, hoy está normando los servicios de alojamientos turísticos, turismo aventura, guías de turismo, agencias de viaje y operadores turísticos.

Un hotel certificado bajo la norma NCh2912.Of2005 permite conocer a los operadores turísticos internacionales el nivel de calidad de los servicios prestados. De esta manera, en un futuro cercano, las empresas que brindarán los mejores servicios turísticos serán las certificadas mediante esta norma. Este es el nicho de trabajo planteado para Licores Myrthus.

La región de Los Lagos y de Los Ríos, poseen una importante oferta de hoteles y hospedajes, la cual ha crecido casi en un 140% en los últimos tres años. Sin embargo, generar un estimativo exacto es difícil, ya que un número importante de esta oferta está dada por hospedajes informales o cabañas turísticas. Sin embargo, las inversiones en hoteles de gran envergadura han sido notorias en la región y ha desplazado la oferta de menor tamaño.

Para definir el trabajo de Licores Myrthus se realizarán los siguientes supuestos; (1) Que los clientes que utilizan los servicios de hoteles certificados del su de Chile son principalmente turistas extranjeros, (2) que los turistas extranjeros que visitan el sur de Chile (desde Europa y EE.UU.) poseen un poder adquisitivo mayor que los turistas extranjeros latinoamericanos.

De esta manera, los clientes potenciales de Myrthus, como cadena de distribución a la forma de punto de venta de especialidad hotelera, están definidos por los siguientes hoteles que su conjunto son capaces de generar 19.200 colocaciones de cama, equivalentes a 19.200 clientes finales potenciales;

| Nombre Entidad Certificada | Región | Localidad | Registro Oficial de Sernatur |
|---|---|---|---|
| Hotel Isla Teja | De los Ríos | Valdivia | Hotel - Tres Estrellas |
| Di Torslaschi | De los Ríos | Valdivia | Hotel - Tres Estrellas |
| Hotel Colonos Del Sur | De Los Lagos | Puerto Varas | Hotel - Cuatro Estrellas |
| Hotel Elun | De Los Lagos | Frutillar | Hotel - Tres Estrellas |
| Hotel Balai | Los Lagos | Ancud | Hotel - Dos Estrellas |

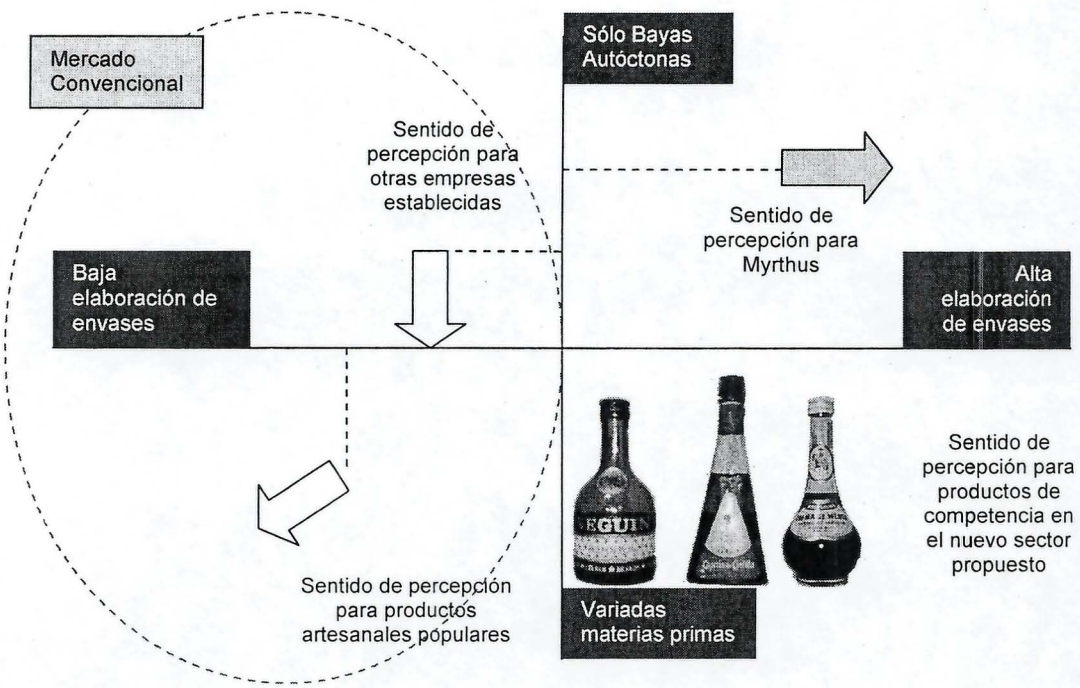
## 4.3. Elementos diferenciadores

La base de diferenciación que se utilizará para este producto será la exclusiva utilización de bayas autóctonas del bosque nativo chileno. Los licores Myrthus son elaborados sobre la base específica de bayas silvestres del bosque autóctono del sur de Chile, logrando de este modo un producto exclusivo de los bosques litorales y montañas costeras de la región de Los Lagos. De esta manera se da uso de los recursos forestales no madereables del bosque nativo para lograr productos de alto valor de manera sustentable.

Este elemento diferenciador deberá estar sustentado por el componente gourmet, basado en que los licores Myrthus se deben distinguir en la vitrina por las siguientes características; (1) su carácter único, entregada por el factor diferenciador mencionado, (2) con identidad cultural o étnica, en este caso relacionada a la Isla de Chiloé, (3) de una alta calidad percibida, (4) oferta limitada y en pequeños volúmenes y (5) una alta elaboración de sus envases que los hacen ser altamente atractivos y que explican el valor agregado que perciben los clientes finales.

## 4.4. Posicionamiento

Se pretende posicionar a través de publicidad objetiva de envase a la marca Myrthus como un licor representativo de la zona de chiloé, en un estrato de altos precios. Este posicionamiento se logrará mediante dos parámetros de percepción, que generan la siguiente matriz de posición;



# 5 PROGRAMA DE MARKETING

## 5.1. Estrategia de producto

### 5.1.1. Marca

La marca, en toda la amplitud del sentido de uso, se refiere tanto al nombre como a los logotipos de uso de marca, que en su conjunto conforman los aspectos de colores y diseño de la misma. En este aspecto, la marca como "nombre" posee relevancia en el mercado retail, el cual se mueve bajo compra repetitiva y que no es el caso de Myrthus. La generación de marca (entendida como nombre) para productos de retail es una actividad en extremo cara e innecesaria si se trata de productos de especialidad gourmet. En este caso, los esfuerzos deben estar centrados en el correcto diseño del envase; que sea llamativo y representativo del espíritu que Myrthus desea transmitir en su misión.

Los conceptos que deben ser potenciados a través de la marca (entendida ahora como un concepto de "imagen" y no de "nombre") son los siguientes;

- Identidad cultural y/o étnica con Chiloé
- Licores de una alta calidad técnica
- Sabores únicos y autóctonos
- Edición limitada

### 5.1.2. Envase.

Los envases cobran una relevancia vital al momento de tratarse de productos gourmet. El 90% de las veces un cliente preferirá a compra de un producto gourmet sobre la base del envase. Debe ser muy llamativo, decorativo, sofisticado. En el caso de Myrthus, deberá ser de un tamaño muy pequeño (100 ml como máximo) ya que mientras más pequeño es un producto gourmet, la relación BAII/Ventas es más alta. Tanto los colores, tamaños finales, formas y envases secundarios serán materia de desarrollo de este Proyecto IMA y aspecto que debe considerarse como de la mayor prioridad a resolver, comercialmente hablando.

### 5.1.3. Calidad

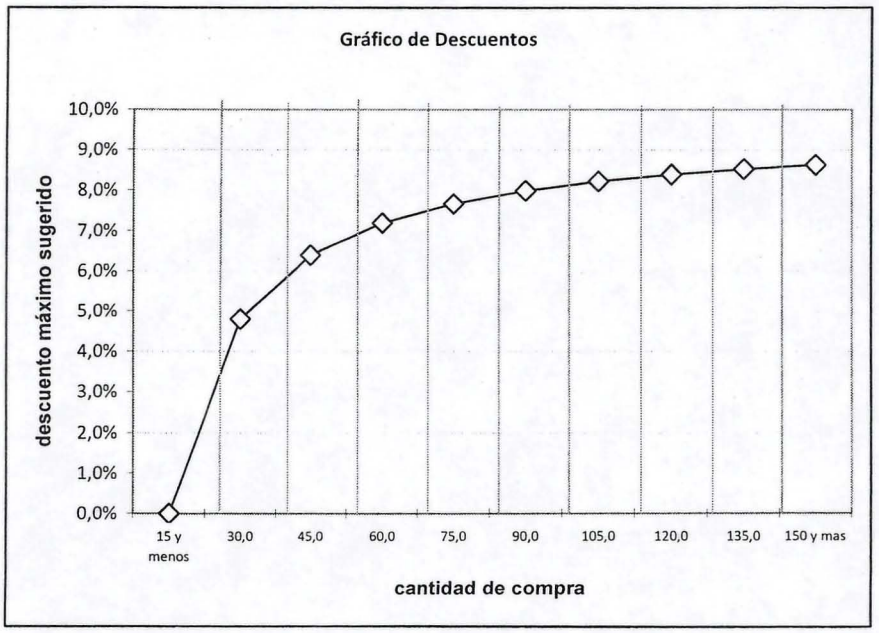
El producto final de Myrthus, como formato gourmet, debe poseer una imagen de alta calidad no únicamente técnica, sino que también comercial. Se entiende como calidad comercial a todos aquellos atributos valorables de manera perceptual por un cliente que justifican el valor objetivo o comercial del producto que adquiere. Debido a esto, mientras mayor sea la cantidad de atributos adicionales que se entreguen sobre el mismo licor a través del envase, etiqueta, sensación de edición limitada, etc, los licores Myrthus tendrán un valor cada vez más alto debido a que la calidad comercial será alta.

## 5.2. Estrategia de precio

La marca, en toda la amplitud del sentido de uso, se refiere tanto al nombre como a los logotipos de uso de marca, que en su conjunto conforman los aspectos de colores y diseño de la misma. En este aspecto, la marca como "nombre" posee relevancia en el mercado retail, el cual se mueve bajo compra repetitiva y que no es el caso de Myrthus. La generación de marca (entendida como nombre) para productos de retail es una actividad en extremo cara e innecesaria si se trata de productos de especialidad gourmet. En este caso, los esfuerzos deben estar centrados en el correcto diseño del envase; que sea llamativo y representativo del espíritu que Myrthus desea transmitir en su misión.

Los aspectos a considerar para efectos de precios son los siguientes:

| Aspecto | Consideración estratégica |
|---|---|
| PRECIOS | Se recomienda la marcación de un precio alto, que se determine como un valor de beneficio fijo, lo cual permitirá una mejor gestión de los descuentos en base a las economías de escala que Myrthus pueda realizar. Desde ya, se recomienda un beneficio de por cada unidad vendida, para alcanzar un precio de venta de |
| DESCUENTOS | Los descuentos necesariamente deberán estar asociados a las compras por volumen. La razón de esta recomendación se centra en que al generar ventas por volumen, los costos fijos se pueden "diluir" en un volumen más alto de productos manufacturados y vendidos, logrando un costo unitario más bajo. En este marco, y según las proyecciones realizadas, se podrá realizar un descuento de por cada incremento en compras de una unidad. De todas formas, se adjunta un gráfico de descuentos posibles de aplicar en caso de que se requieran para negociación de ingreso y mantención. |
| PRECIOS FUTUROS | No es posible determinar la caída de los precios futuros, pero los productos que se comercializan a manera de productos indiferenciados de retail siempre bajan sus precios. Para efectos comerciales se dejarán los valores fijos para revisar evolución año a año. |



## 5.3. Estrategia de comunicación y promoción

Las acciones de promoción/comunicación tienen un claro objetivo, crear capital de marca y generar exposición de todos los productos Myrthus. Es importante destacar que todo lo que se diga y haga comunica. Lo que Myrthus debe tener claridad es que sea consistente con lo que se trasmite. Se recomiendan dos tipos de soportes publicitarios;

a) **Medios Masivos**; definidos sólo para generar conocimiento inespecífico y popular de los Licores Myrthus. La información relacionada a los medios de comunicación que muestran a Licores Myrthus como es un ejemplo de empresa innovadora es tremendamente positiva y se puede aprovechar como publicidad de bajos precios y de alto impacto. Para lograr aprovechar esta coyuntura, el mensaje que la empresa Myrthus debe transmitir es el siguiente; "innovación" y "producto propio de Chile". Entre los medios masivos se pueden contar
   a. Textos: Revista del Campo, revistas gourmet, revistas de alimentos, etc.
   b. Eventos: Se sugiere no participar de eventos populares, como ferias costumbristas a las cuales actualmente se accede. Se recomienda participar en eventos sofisticados en los cuales se garantice espacio de prensa. Por ejemplo, Evento Paula Gourmet.

b) **Medios Selectivos**; Se consideran los más efectivos y deben estar dirigidos a los clientes directos y finales en puntos de venta. Consisten en publicidad gráfica de alto nivel, discreta, que transmita el siguiente mensaje; "bayas propias de Chile" y "regalo sofisticado" (reafirmando en envase.

## 5.4. Estrategia de distribución

Ya se ha indicado utilizar cadenas de distribución cortas, basadas en la venta a los puntos de reventa de hoteles turísticos. En este aspecto, la estrategia más recomendable es el trabajo de push (aspiración), es decir, generar un nivel de atención importante en los clientes finales para que sientan la curiosidad de compra. Esto se logra mediante publicidad directa en el punto de venta a través de afiches o pequeños volantes que recuerden o hagan notar la presencia de este producto en el local.

Se recomienda el trabajo de góndola o vitrina de exposición, la cual debe ser consensuada con el administrador de la tienda y que debe destacar la presencia de licores Myrthus.

No se recomienda el trabajo con premios de venta o comisiones, ya sean para el administrador de la tienda o para los agentes de venta de los clientes.

## 5.5. Presupuesto y programación

### 5.5.1. Estado de resultado de la empresa proyectado

No se trabajará con los estados de resultado históricos, por considerarse que la información obtenida desde SII para estos efectos es incompleta e inexacta, debido a la forma de trabajo de Licores Myrthus de manera histórica. De esta forma, sólo se realizarán los estados de resultado para las gestiones de venta referidas al nuevo formato de la empresa. Los antiguos formatos no serán considerados para este estado de resultado, a solicitud de los ejecutivos de la empresa.

**PRODUCCION Y VENTA DE LICORES MYRTHUS**
PRESUPUESTOS PARA PLAN COMERCIAL

### 5.5.2. Presupuesto de marketing

La planificación presupuestaria de marketing se presenta a continuación, únicamente para el año 2010.

| Tipo de Acción | Medio | Características | Presupuesto unitario | Frecuencia anual | Presupuesto total |
|---|---|---|---|---|---|
| Publicidad en revistas | Revista Paula | Entrevista | | | |
| | Revista Paula | Media página color | | 1 vez | |
| Publicidad directa | Folletos publicitarios en punto de venta | 300 impresiones a color 15 cm x 5 cm | | 1 vez | |
| | Visita de punto de venta | Entrevista con encargado de compras y ventas de la tienda de especialidad de cada hotel | | 4 veces | |
| Total Presupuesto | | | | | |

### 5.5.3. Programación de actividades de marketing.

| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUN | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Entrevista Revista Paula | | | | | | | | | | | | 1 |
| Publicidad Revista Paula | | | | | | | | | | | 1 | |
| Folletos publicitarios en punto de venta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Visita de punto de venta | | | 1 | | | | 1 | | | | | 1 |
| Total | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |