

# PLAN DE MARKETING

EMPRESA: CHOCOLATES RUCAMALAL PAMELA ALEJANDRA CASTRO ECHEVERRÍA E.I.R.L

PROYECTO: BATE, BATE CHOCOLATE CON VINO Y LICORES REGIONALES

CODIGO : IMA-2016-0329



Elaborado por: Osvaldo Anwandter Araüz

Temuco, 30 Septiembre 2016

OFICINA DE PARTES 2.ª FIA.	
RECEPCIONADO	
Fecha	03 OCT 2016
Hora	11:30
Nº Ingreso	32932

## INDICE

1.- RESUMEN EJECUTIVO .....	3
2.- ANALISIS DEL ENTORNO .....	6
2.1 ENTORNO COMPETITIVO: .....	6
2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	8
2.3. DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO. SEGMENTACIÓN .....	18
2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y TENDENCIA .....	21
2.5. ANÁLISIS DE PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	25
2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA-PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS .....	28
2.7. CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES, HÁBITOS DE CONSUMO .....	31
2.8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL (4P DE LA SITUACIÓN ACTUAL)..	35
2.9 ELEMENTOS MEDIOAMBIENTALES Y DE CONTEXTO RELEVANTES .....	40
2.10 ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO EN CONSIDERACIÓN AL MERCADO ACTUAL	43
3.- PLAN A FUTURO .....	45
3.1. OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIO .....	45
3.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA EN MARKETING .....	48
3.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	52
3.4. MEZCLA DE MARKETING (4P. PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN) .....	55
3.5. ARQUITECTURA DE MARCA .....	69
3.6. PRESUPUESTO .....	70
4.- PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCION Y CONTROL .....	73
4.1. INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y CONTROL .....	73
4.2. PROGRAMACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING .....	75
4.3. DETERMINACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA .....	76
ANEXOS: .....	79
A.- FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA .....	79
B.- FICHA TECNICA DEL FOCUS FROUP .....	86

## **1.- RESUMEN EJECUTIVO**

Este emprendimiento que comenzó tímidamente hacia el año 2001; se ha caracterizado por un constante esfuerzo de lograr productos de calidad y con un sello innovador. Esos objetivos se han logrado plenamente, sin restar importantes sacrificios y dedicación de parte de la empresaria, para llegar hoy día a contar con una oferta de alta atracción que pone a disposición del mercado chocolatero, a través de la empresa Chocolates Rucamalal.

La estrategia de lograr altos niveles de calidad en los productos, ha obligado a focalizarse prioritariamente en los aspectos productivos, buscando buenos proveedores de materias primas e insumos, mejorando los procesos e innovando en las presentaciones. Esta focalización, prologada en el tiempo, ha dejado a la empresa sin desarrollar una estrategia comercial, que le permita tener presencia sostenida en un espacio geográfico más amplio que la ciudad de Pucón y la Región de La Araucanía. Los productos son conocidos por gran cantidad de consumidores más allá de estas plazas, pero los productos no están siempre al alcance de estos consumidores remotos, debido a la escasez de puntos de venta.

La industria chocolatera nacional, ha tenido un dinamismo tal que nos ubica, a los chilenos, en el primer lugar como consumidores per cápita de Latinoamérica. Ello ha sido aprovechado por los distintos actores de la industria, a través de una constante expansión geográfica que se extiende por las principales ciudades y puntos de atracción del país.

Como consecuencia de lo anterior, el presente Plan de Marketing está dirigido a que Chocolates Rucamalal comience una estrategia que le permita extender sus redes comerciales, con productos mejorados tanto en sus formatos como presentaciones. En los últimos años, la competencia se ha preocupado de abarcar nuevos mercados, por presencia de marca y productos, más que por mejora de calidades y presentaciones. Se pretende que estos aspectos, la empresa los aborde en el corto y mediano plazo, como incremento de lo ya logrado en niveles de calidad, para que a largo plazo, la empresa entre en una estrategia de expansión comercial, que posibilite que los consumidores tengan mejor acceso a estos productos.

Del análisis de mercado efectuado como inicio de este Plan de Marketing, ya se ha demostrado el crecimiento sostenido de la demanda de chocolates finos, lo cual entrega excelentes oportunidades a la empresa, para tener mayor presencia y mejor participación de mercado. Para ello, se han realizado consultas de mercado (Encuesta y Focus group), a partir de lo cual se ha obtenido información válida para proponer Planes de Acción, en los aspectos de: productos, precios, plaza y promoción, conducentes a que la empresa logre aumentar sus ventas en 31% en el año posterior a la implementación del Plan de Marketing.

Con la información obtenida y los análisis estratégicos realizados, se logró una base de trabajo para el Equipo Técnico involucrado en la implementación del Plan de Marketing (Ing. En Alimentos, Diseñador Gráfico y Director Creativo), aportándoles lineamientos de trabajo que se argumentan con las falencias detectadas en la empresa, lo cual se ha contrastado con los requerimientos del mercado, permitiendo que estos profesionales realicen sus propuestas de implementación.

Gracias a este proyecto de Innovación en Marketing Agroalimentario, impulsado por el Fondo de Innovación Agraria, la empresa Chocolates Rucamalal, logrará afianzar la calidad de sus productos, a través de la mejora de sus formulaciones y presentaciones, como así también de una efectiva estrategia comunicacional. Todo ello, da base para que la implementación de las propuestas de este estudio, posibilite a la empresa, no solamente contar con productos mejorados, sino que también crear una cadena de distribución y puntos de venta sustentables.

El Plan de Marketing, trasciende al periodo de implementación que es de un año, para proyectar a la empresa en una estrategia de expansión que le permita abrir nuevos puntos de comercialización, que signifiquen aumentos de ventas de 3,7 veces a lograr a 5 años. Para ello, se ha considerado una inversión abordable, para ampliar tanto la capacidad productiva, que hoy es de 1.000 kgs. anuales, como la capacidad de atención geográfica, a través de abrir un punto de venta propio en un nuevo mercado, a determinar posteriormente a la implementación del presente plan.

Esta nueva estrategia que se propone a la empresa, evaluada como proyecto, presenta una factibilidad positiva, que se traduce en un aumento significativo de ventas, mayor presencia en el mercado y una mejora importante de parámetros como son la relación Precio/Calidad y Promoción/Puntos de Ventas. La evaluación arroja valores para el proyecto que se traduce en un VAN de \$ 14.348.000 y un TIR de 29%, considerando un horizonte de 5 años.

Todo lo planteado en este proyecto, está orientado a que la empresa adopte una nueva conceptualización de negocio, que le permita lograr una identidad más potente, no solamente a través de la mejora de sus productos, sino que también a nivel corporativo y de marca.

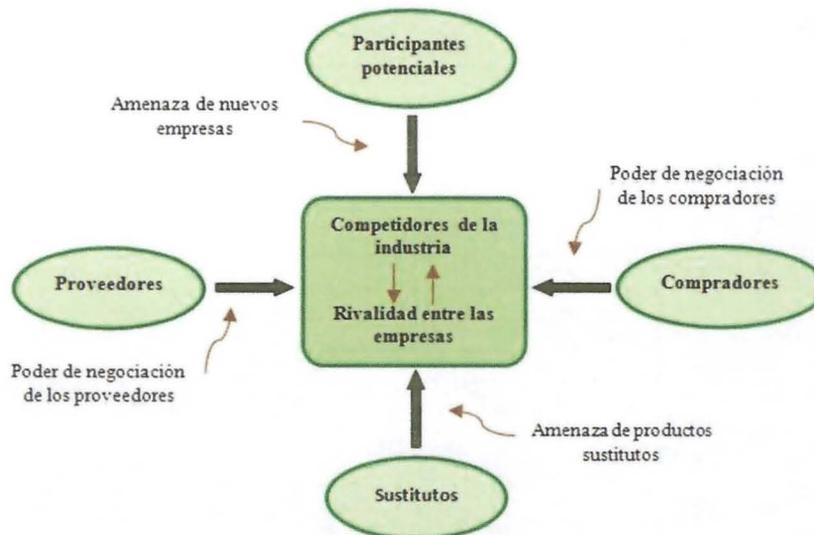
Este nuevo concepto, incluye una actitud más expansiva de la comercialización, priorizando esta función, sobre la inventiva, la cual a esta altura de desarrollo de productos se estima agotada y ahora corresponde que la empresa salga al mercado con sus productos mejorados, focalizando sus esfuerzos, principalmente en la comercialización y sustentabilidad de la oferta en diferentes nuevos puntos de ventas.

## 2.- ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1 ENTORNO COMPETITIVO:

La industria del chocolate en Chile, ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, destacando en ello la categoría de chocolates finos y artesanales, a los cuales pertenece la oferta de la empresa. Dado este dinamismo del mercado local, llegando a ser el mayor demandante por persona, de chocolates en Latinoamérica, con un consumo de 3 kilos per cápita anual; las fuerzas existentes en el mercado, son posibles de visualizarlas de acuerdo al siguiente esquema de las fuerzas competitivas de PORTER:

### Fuerzas mercado del Chocolate



**Competencia en el mercado regional:** Sus mayores competidores directos son las empresas: La Fete y Norweisser, que ofrecen productos similares de alta categoría, en precios de diferente nivel (la primera de precios más altos y la segunda de precios más bajos). En general, en Chile existen muchos fabricantes de productos finos y artesanales, con calidades Premium. La amenaza de competencia en el mercado es Alta.

**Amenaza de nuevos entrantes:** El capital inicial para los chocolates finos y artesanales es medio, pero para aumentar el volumen y entrar a las principales cadenas de distribución, ya se requiere un capital inicial más alto. La amenaza de nuevos entrantes es Media.

**Sustitutos:** Como el producto es de alta calidad, no tiene muchos sustitutos en el mercado, pero los consumidores que buscan por un precio más bajo, lo pueden sustituir. A nivel de supermercado, hay muchos productos similares con precio más bajo. El precio es un factor clave para el producto masivo, no así para los chocolates finos. La amenaza del sustitutos es Media.

**Clientes:** Los compradores no son concentrados y compran por pequeños volúmenes, así ejercen un menor poder. La amenaza de los clientes es Baja.

**Proveedores:** La empresa cuenta con un red de abastecimiento afianzada con los años de experiencia y de negociaciones, que ha establecido con diferentes proveedores de los mejores elementos y condimentos que le asegures homogenizar la calidad de sus productos de chocolatería. La empresa trabaja con insumos y materias primas de alta calidad, (con altos porcentajes de cacao 55% y 75%). En el aprovisionamiento del chocolate, como materia prima, se trabaja con una empresa proveedora ecuatoriana y con otra de origen belga, mundialmente conocida por su tecnología de punta, existiendo otros proveedores potenciales de igual nivel. Para los diferentes diseños de producto se utiliza una amplia gama de moldes, que permite una versatilidad de bombones. Estos moldes son de acetato y provenientes de Europa. La amenaza de los proveedores es Baja.

## 2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los productos de la empresa Chocolates Rucamalal Pamela Castro Echeverría E.I.R.L. que son objeto del presente estudio corresponden a chocolates finos y más específicamente aquellos en que se ha combinado un elemento esencial como es el vino y licores regionales, por tanto en una primera apreciación, pareciera ser que la gama de productos competitivos se reduce a pocos productos Premium que es posible encontrar en el mercado.

Pero, como es sabido, el consumidor de alimentos satisface sus necesidades también con productos alternativos, por tanto se puede concluir que existe una competencia en el mercado del chocolate, que se manifiesta en la medida que el consumidor compra un producto de la categoría de chocolates finos que no es de la marca Chocolates Rucamalal.

La industria de chocolates en Chile está bastante concentrada, con un número reducido de marcas participantes, que abarcan la casi totalidad del mercado. En nuestro país, se distinguen 5 actores principales según su volumen y valor en ventas:

- **CAROZZI** (Costa, Ambrosoli y a fines del 2015 compra Calaf)
- **NESTLE**
- **DOS EN UNO** (Arcor)
- **OTROS**

En otros, se consideran marcas privadas o propias de supermercados, como son: Kraft, Hershey's, Ferrero Rocher, M & M, Lagos del Sur, entre otros.

Según el tipo de producto, su calidad y el segmento o nicho objetivo de cada uno, el mercado chileno del chocolate es posible separarlo en dos grupos:

1º Chocolates masivos, de bajo precio y distribución masiva.

2º Chocolates finos o artesanales, con distribución limitada.

El primer grupo produce chocolate de manera industrial, es decir, grandes cantidades. Está orientado a un público masivo, abarcando la mayoría del mercado del chocolate en Chile.

El segundo grupo está formado por empresas más pequeñas, que producen chocolates finos y artesanales, abarcando un segmento más reducido de consumidores.

### Chocolates Masivos:

En este primer grupo de empresas existe un dominio compartido de la industria, por tres grandes marcas: CAROZZI, NESTLE Y DOS EN UNO, que compiten entre ellas para obtener mayores porcentajes del mercado.

Al mismo tiempo, están constantemente innovando, lanzando nuevos productos al mercado, de manera de satisfacer las necesidades de los consumidores y superar sus expectativas, de tal forma de afrontar las presiones competitivas.

Existe gran variedad de productos, de diferentes calidades y precios, con el objetivo de abarcar todo el segmento demográfico al cual orientan su oferta. Este va desde bajo, a medio alto. A la vez, los productos tienen diferentes fines de consumo, así por ejemplo, chocolates para regalos y para consumo personal. El tamaño, tipo de envase, presentación y sabor de los chocolates también es variado, debido al carácter masivo del producto.

La industria del chocolate masivos en Chile se encuentra bastante desarrollada y concentrada, son pocos actores los que se llevan la casi totalidad del mercado. Las últimas cifras del 2012, indicaban que se producen aproximadamente 11.500 toneladas anuales de chocolate. El valor de dicha producción es de 80 millones de dólares al año. Estas cifras excluyen al chocolate en polvo, mazapán, masticable con centro de chocolates, galletas de chocolates, o bañadas, quequitos, alfajores, y similares, chocolate granulado o en escamas, chocolates sin marca.

Los grandes productores de la industria del chocolate masivo se concentran en las siguientes empresas y marcas:

Empresas	Principales Productos
Nestle Chile S.A <b>NESTLÉ</b>	Sahne Nuss, Trencito, Super 8 y Negrita, Tabletas Nestlé, Bombones Caja, Roja, Especialidades Nestlé, After Eight, Prestigio, Capri.

<b>Empresas Carozzi S.A AMBROSOLI, COSTA y CALAF</b>	Bombones: (con su producto Coquet) y el primer lugar en chocolates rellenos (con la marca Orly). Vizzio y CostaNuss
<b>Industria Alimentos Dos en Uno S.A. ARCOR - DOS EN UNO</b>	Sapito, Golpe, Chubi, Nikolo,

### Chocolates Finos y Artesanales:

Las empresas productoras de los chocolates finos y artesanales nacen con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento alto y limitado de clientes. Se busca crear un nuevo producto, el cual en el último tiempo se le ha dado la clasificación de “chocolates gourmet”, para que sea percibido por los clientes como exclusivo para ellos. Es un producto de alta diferenciación, con respecto al chocolate masivo, ya sea en calidad, presentación, o exclusividad, lo que permite cobrar precios superiores al promedio de la industria.

Hace quince años atrás el chocolate fino y artesanal era un mercado de desarrollo incipiente en Chile, pero el mayor poder adquisitivo de la población y la existencia de Tratados de Libre Comercio, ha permitido que la competencia aumente considerablemente en los últimos cinco años, encontrándose en el mercado nuevos oferentes de chocolates finos importados. En el año 2014, según los registros de Aduana de importación, la chocolatería en forma distinta a los bloques, frutos y caramelos recubiertos de chocolates, representó el principal producto importado del rubro (55%), seguido de los bombones y barras de chocolates rellenos (28%), las barras y coberturas de chocolates con un 70% de concentración de cacao (17%) y el chocolate en polvo (2%).

En los últimos años, las alzas del valor del dólar han afectado en forma significativa el mercado del chocolate en Chile, dado que durante los periodos de baja de la divisa, los precios se mantuvieron accesibles para un amplio segmento de la población que abarcó desde el estrato socioeconómico ABC hasta C3; creando un hábito de consumo de chocolates finos que se instaló en los consumidores chilenos. Hoy no es aventurado afirmar, que respecto a chocolates finos, el estrato C3 ha bajado significativamente su frecuencia de consumo.

Otro aspecto que pudo haber afectado la industria del chocolate en nuestro país, fue el temor de un alza del precio del cacao a nivel internacional, a mediados del 2014, debido al virus Ebola que afectó a la población recolectora y productora de Cacao en grandes productores como son Costa de Marfil y Ghana (60% de la oferta mundial de Cacao, entre estos dos países). La temprana provisión del producto, frente al temor de una baja de oferta, causada por el virus, permitió que los mercados no sufrieran los impactos esperados, que inicialmente pronosticaban un aumento al doble de precio del cacao. A lo anterior, se agrega que en nuestro país prácticamente no se procesa Cacao, sino que las empresas traen el producto ya transformado en chocolate, pero que trae un alza de precio como materia prima.

Desde el punto de vista de productores nacionales, existe un número pequeño de productores que compiten por alcanzar la lealtad de los consumidores, son chocolates de alta calidad, precios altos, por lo que en general estas empresas se orientan al segmento alto de la población ABC y C1, entre otras se encuentran: Bozzo, Varsoviene, Damián Mercier, Félix Brunatto, Dos Castillos, Gochia.

Los canales de distribución utilizados por estas empresas son bastante reducidos debido al carácter de exclusividad que tienen y a que están orientados a un segmento menor del mercado. Por lo general, cuentan con uno a diez locales de venta particulares, es decir, no utilizan terceros en la cadena de distribución, sino que son ellos mismos los que producen, comercializan y venden sus chocolates.

Esta estructura de canal exclusiva, permite tener un control absoluto sobre la comercialización, lo que entrega un mejor servicio y calidad al cliente final.

En cuanto a la promoción de sus productos, estas empresas no ocupan canales masivos, por las características antes mencionadas de su nicho objetivo. Muchas de éstas prácticamente no tienen campañas de marketing promocional, debido a que la inversión en éstas, no tienen un alto retorno.

Estadísticamente, no existe una cifra que muestre el volumen y valor del chocolate producido por estas empresas, ya que ninguna de ellas ha hecho una inversión en estudio de mercado, como lo han realizado las chocolaterías masivas.

Algunos productores de Chocolates Finos y Artesanales que destacan en el mercado nacional, con una amplia variedad de productos, los cuales han ido variando e innovando en el tiempo, son los siguientes:

Empresas	Productos
Bozzo Hermanos y Cia. Ltda. <b>BOZZO</b>	Hay 4 variedades: leche, leche almendra, bitter y blanco. Estos son fabricados por Carozzi. Sólo producen chocolates sólidos, sin rellenos, a diferencia del resto de los que componen este segmento del mercado.
Bombones Varsoviene SA <b>VARSOVIENNE</b>	Hay gran variedad de productos, todos de alta calidad: calugas, alfajores, tortas, 40 tipos diferentes de bombones (sólidos y rellenos), gomitas, Gomitas, Castañas Marrón Glasé, Almendras Saladas y bocados de mazapán.
Félix Brunatto y Cia. Ltda. <b>CHOCOLATES BRUNATTO</b>	Cuenta con 90 variedades de bombones de diferentes sabores y formas.
Comercial Enrilo Ltda. <b>ENRILO</b>	Pastelería, helados, 38 variedades de bombones, confites (calugas y turrone), gomitas de tres tipos diferentes, horneados (galletas, pan de pascua), almendras (acarameladas y chocolateadas) y mazapanes.
Comercial Alimentos S y M Ltda. <b>LA CASA DEL CHOCOLATE</b>	Sus chocolates son un producto netamente artesanal, contiene un 72% de cacao, traído directamente desde Bélgica. Produce bombones, naranjitas y trufas. Cuentan con 12 tipos de bombones diferentes y naranjitas de leche y amargas.
Lucy Calderón e Hijo Ltda. <b>PROVIDENCIA</b>	Dedicada a la elaboración de bombones, mazapanes, calugas, cuchuflies, gomitas, helados y malvas.
Chocolatería Entrelagos Ltda. <b>BOMBONERIA 1850 ENTRE LAGOS</b>	Tiene gran variedad de productos finos y artesanales. Entre estos encontramos: chocolate en rama, alfajores, cuchuflies cubiertos en chocolate, mazapanes y 20 diferentes tipos de bombones rellenos y sólidos, con cobertura de chocolate de leche y bitter.
<b>SANTA MARÍA DE MIRAFLORES, MONJES TRAPENSES</b>	Poseen alrededor de ocho variedades, donde encontramos chocolates de leche, bitter, leche con almendras, chocolates con sabor a menta y naranja, a lo que se le suma una línea de chocolates con pistachos y almendras.
Mercier Chocolatería Real Ltda. <b>CHOCOLATERÍA DAMIEN MERCIER</b>	Hace 25 variedades de bombones: de canela, té, café, mazapán de nuez, frambuesa, masa a base de almendras tostadas y caramelizadas, avellana de Europa, pistacho, caramelo líquido, mezcla de almendras y avellanas, y un bombón belga, el "mendant". Además produce gomitas, puros de chocolate rellenos, barras de chocolate de leche y amargo para diabéticos (son importadas desde Bélgica y endulzadas con maltitol, éste es un alcohol derivado de la sacarosa, un poco menos endulzante que el azúcar, no origina caries y tampoco aumenta en forma repentina el nivel de glucosa en la sangre), Turrón y Bolsitas de Celofán con distintas variedades entre ellas: Naranjitas de chocolates, chocolate puro, Florentinos, dos variedades de Trufas amargas, dos variedades de Trufas de leche, Gianduja, Grillotin, Praline, entre otros.

<b>LA FÊTE</b>	Impulsor del mercado de los chocolates premium que ha crecido 30% en la década y se ha duplicado en los últimos cinco años, totalizando ventas por US\$30 millones.
<b>ROGGENDORF</b>	Hugo Roggendorf y Compañía Limitada es una empresa del rubro Panadería, Pastelería y Chocolatería, con presencia en el mercado desde el año 1955. Cuenta con una casa matriz; dos sucursales y una fábrica en Concepción; y una sucursal en Santiago. Cuentan con la <u>certificación de la norma NCh 2861 Of. 2004 HACCP</u> , basado en CODEX ALIMENTARIUS.

Las empresas productoras e importadoras de chocolates finos, utilizan diferentes canales de distribución de sus productos, destacándose cuatro vías principales:

- a) **Supermercados:** esto se refiere a los supermercados tales como Lider, Unimarc, Jumbo entre otros, incluyendo además canales de distribución como Autoservicios y Automarkets. En el año 2010 comercializaron el 55,8%, dejando el saldo para los otros canales de distribución.
- b) **Tiendas especializadas:** se incluyen las chocolaterías, tiendas especializadas que comercializan marcas gourmet.
- c) **Punto de venta local:** se incluyen los establecimientos de venta de las mismas empresas productoras, ubicados en sus casa matrices o en sucursales.
- d) **Corporativo:** este es un nuevo canal que se ha incrementado en los últimos años y comprende regalos para empresas y Horeca. Es un canal más importante en imagen que en volúmenes, puesto que a través de él, las empresas chocolateras pueden tener acceso a lugares de consumo de elite.

A nivel regional, se detecta una activa competencia, dado que a nivel comercial, están presentes gran parte de las marcas mencionadas como chocolates finos y artesanales; si no están físicamente con un punto de venta, es posible acceder a estos productos vía Internet. Como productores o comerciantes que tienen un posicionamiento fuerte en localidades de la Región, como es: Temuco, Villarrica, Pucón, es posible mencionar a:

- **Chocolates Cassis (Pucón, Temuco)**
- **Huerto Azul (Villarrica)**
- **Chocolates Norweisser (Temuco)**
- **La abuela Goye (Pucón, procedentes de Argentina)**
- **La Fête (Temuco)**

Para mayor detalle, es interesante recorrer dos de estas tiendas especializadas, que existen en Temuco:

### **La Fête**

La tienda de La Fête se encuentra en el segundo nivel del Portal (Avda. Alemania), es un local de aproximadamente 10 m<sup>2</sup> con un vendedor. El diseño de la tienda se parece a una joyería. Maneja un estilo muy fino.

Al entrar lo primero que llama la atención es el olor, una combinación de chocolate con vainilla, que ayuda a ingresar a un mundo de chocolates. Los muebles y los insumos para el control de los productos son muy elegantes. Los colores de la tienda están armonizados con el chocolate, como café oscuro, blanco y negro.

Por los dos lados del local, se encuentran las repisas en estilo moderno y simple, los productos colocados sobre ellas en excelente presentación, (distinguida presentación) separados las cajas, tablas, frascos de plástico y cremas de chocolates. Entre las tablas hay diferentes tipos de chocolates con diferentes orígenes, como de Uganda o de Bélgica. En las repisas hay bolsas de papel de La Fete, como parte del diseño de la tienda.

Al fondo de la tienda se encuentra la vitrina, donde se puede comprar diferentes tipos de bombones y chocolates en porciones.

La decoración de la tienda también está hecha de chocolate blanco y café, armonizando con el estilo del lugar.

### **Norweisser**

Fábrica y local de ventas de chocolate ubicado en Avda. Alemania (frente al Portal). Los muebles están hechos de una madera clara, se ve más luminosa y por eso tiene un ambiente muy familiar. Como las paredes están cubiertas con espejos, el tamaño de la tienda se ve más grande. No esta tan estrictamente ordenada y esto también le ayuda crear un ambiente más amistoso.

En la primera repisa se encuentran los diferentes chocolates y bombones y barras en bandejas (al detalle), en el medio están las figuras más grandes o los que están cubiertos como regalo, en el tercero están las cajas de bombones de diferentes tamaño y con diferentes contenidos envasados en caja de madera y en el último repisa se encuentran las figuras de chocolate (como caballo, moto, flor y espejo).

En la mesa también podemos encontrar diferentes productos, como bombones y barras en paquetes de madera, de cartón o en bolsas, en diferentes tamaños y variedades. También están las figuras de chocolate en envases de plástico

A continuación se muestran precios de los chocolates ofertados por algunas empresas, por Internet, para venta Online:

#### Varsoviene

Caja de Bombones Premium 550 grs	\$ 22.900
Caja de Bombones Clasicos 439 grs	\$ 18.000
Caja de Trufas 213 grs	\$ 10.900
Caja de Bombones Clasicos 190 grs	\$ 9.700

#### Surmont

Caja de Bombones Surtidos de Chocolate – 42 bombones	\$ 15.900
Caja de Bombones Surtidos de Chocolate – 36 bombones	\$ 13.900
Caja de Bombones Surtidos de Chocolate – 27 bombones	\$ 11.900
Caja de Bombones de Chocolate rellenos al licor – 18 bombones	\$ 8.900
Caja de Bombones Surtido de Chocolate – 12 bombones	\$ 5.290
Caja de 4 Bombones de Cerezas al Licor	\$ 2.900

#### La Fete

Lata Bombones – 65 unidades	\$ 22.900
Lata Bombones – 40 unidades	\$ 15.600
Caja Bombones – 48 g	\$ 2.800
Caja Bombones - 100 g	\$ 5.400
Caja Bombones – 200 g	\$ 8.600
Caja Bombones – 300 g	\$ 11.900
Caja Bombones – 420 g	\$ 15.200

**Chocolates Tatiana**

Caja de Bombones – 30 unidades	\$ 18.000
--------------------------------	-----------

**Roggendorf**

Bombones – 100 g	\$ 4.300
Caja 2,5 – 300 g	\$ 12.900
Caja Cuadrada – 250 g	\$ 12.900
Caja Lujo Grande – 340 g	\$ 28.500
Caja de Terciopelo lujo – 300 g	\$ 19.800
Caja N°1 – 170 g	\$ 7.900

**Bozzo**

Caja Premium 50 bombones	\$ 11.000
Caja Premium 25 bombones Bozzo	\$ 5.900
Estuche Bombon Bozzo 4 unidades	\$ 960
Estuche Bombon Bozzo 8 unidades	\$ 1.930
Estuche Bombon Bozzo 16 unidades	\$ 3650
Caja Tradicional 9 Bombones Bozzo	\$ 3300
Caja Tradicional 18 Bombones Bozzo	\$ 4450
Caja Tradicional 220 g Bombones Bozzo	\$ 8.400
Caja Tradicional 420 g Bombones Bozzo	\$ 14.650
Caja Tradicional 620 g Bombones Bozzo	\$ 21.500
Caja Tradicional 820 g Bombones Bozzo	\$ 28.600
Caja Tradicional 1500 g Bombones Bozzo	\$ 49.200
Caja Tradicional 2000 g Bombones Bozzo	\$ 63.600
Lata 220 g Bombones Bozzo	\$ 8.400
Lata 480 g Bombones Bozzo	\$ 7200
Caja Corazon 150 g	\$ 5.450
Caja Faja Tai 32 Bombones Bozzo	\$ 7.200
Caja Faja Tai 44 Bombones Bozzo	\$ 9.850

**Mozart**

Fina Caja de Bombones	\$ 13.900
Surtido Bombones Finos Chocolate	\$ 4.200

**Norweisser**

1 kilo	\$ 26.000
--------	-----------

**Jumbo**

Ambrosoli Bombones Rellenos 120 g	\$ 1.199
Ambrosoli Bombones Rellenos 360 g	\$ 5.799
Trumpf Bombon 250 g	\$ 3.999

**Lider**

Ambrosoli Bombones de Cerezas al Cognac Caja 210	\$ 3.150
Ambrosoli Bombones de Cerezas al Cognac Caja 360 g	\$ 5.690

**Tottus**

Ambrosoli Bombones de Cerezas al Cognac Caja 120 g	\$ 1.480
Ambrosoli Bombones de Cerezas al Cognac Caja 360 g	\$ 5.799

De acuerdo a historial de precios con que cuenta esta empresa Consultora, en general los precios han experimentado un aumento del 25% en los últimos cuatro años. También es importante destacar que las empresas han variado su oferta, cambiando los nombres de sus productos e innovando en sus recetas, ampliando sus ofertas en algunos casos y en otros concentrándose en algunas líneas específicas de chocolates.

### 2.3. DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO. SEGMENTACIÓN

Desde sus inicios y obtención de su Resolución Sanitaria (1998), la empresa Chocolates Rucamalal ha focalizado su producción en chocolates finos, por tanto su mercado objetivo es consecuente con investigaciones realizadas a nivel del mercado nacional, en las que se ha concluido que el perfil del consumidor actual de chocolates finos y artesanales corresponde a hombres y mujeres en un rango de edad comprendido entre 30 y 69 años, pertenecientes al segmento socioeconómico alto de la población ABC1 y C2. Es importante mencionar que por lo general son mujeres las principales clientes de este mercado, y que las personas menores de 18 años no compran estos productos.

Consecuente con ello, la empresa ha focalizado su “target de marketing” en los segmentos de mayor poder adquisitivo y medio alto, dirigiendo su oferta hacia adultos jóvenes y adultos, sin perjuicio de atender a otros grupos etarios como son los adolescentes y adultos mayores, pero estos dos grupos en menor medida.

De acuerdo a la evolución que ha tenido este producto con el correr de los años, actualmente el chocolate se ha transformado en un importante objeto de regalo, la empresa también ha considerado esta motivación de compra como una oportunidad, para adaptar sus presentaciones a envases más de acuerdo a lo que significa un regalo.

Geográficamente, si bien es cierto que los esfuerzos de comercialización van dirigidos a nivel nacional, en lo inmediato la oferta está focalizada obviamente en Pucón, por razones de localización. Pero se debe hacer una importante observación, que dice relación con las características de la ciudad en que se encuentra la empresa y que es una ciudad turística. Es por ello que la empresa amplía su mercado objetivo geográfico no solamente a los habitantes de Pucón y sus alrededores, sino que incorpora toda la población flotante que visita Pucón como turista. Este visitante que proviene del extranjero o de las grandes ciudades nacionales, principalmente Santiago, Concepción, Temuco, corresponde al mercado objetivo de la empresa, como así otras ciudades, por lo que se pretende atender cualquier punto del territorio nacional, a los cuales la logística del transporte lo permita. Para que ello sea posible exitosamente, se debe incorporar dentro de la estrategia de marketing esta posibilidad de expansión geográfica del mercado objetivo.

Dada las características y hábitos de compra de los consumidores, es posible clasificar a éstos en diferentes grupos:

**Grupo 1:** Formado por consumidores frecuentes clasificados como “heavy users”, los cuales consumen chocolates finos más de una vez a la semana o al menos una vez a la semana.

**Grupo 2:** Formado por consumidores medios, que consumen chocolates finos una vez al mes o al menos cada tres meses.

**Grupo 3:** Formado por consumidores esporádicos, que consumen chocolates cada seis meses o al menos una vez al año.

De los motivos principales de compra de los consumidores de chocolates finos, se encuentra varios: El primero es para llevar de regalo como respuesta a alguna invitación. El segundo grupo en importancia, sería para compartirlo en la casa y para darse un gusto.

Con un menor grado de uso se encuentra la compra para regalos de cumpleaños y para acompañar el café, y por último se encuentran para tener en la oficina y para llevar de regalo a un paciente a la clínica.

El nicho de consumidores de chocolates finos, es muy exigente a la hora de tomar una decisión de compra, dándole mucha importancia a cada uno de los atributos de una chocolatería fina. Si una chocolatería no se encuentra entre las top, simplemente sus niveles de venta van a ser muy bajos.

Especial importancia se le atribuye a características del producto como calidad, sabor y presentación. Al mismo tiempo se le da gran importancia a servicios de la chocolatería como son la higiene y presentación del local y a la atención que se le da al cliente.

El consumo de chocolate experimenta diferencias en su volumen y en su valor de ventas. Por ser un país que se caracteriza por ser centralizado y congrega la mayor parte de la población en la capital, encontramos que las empresas obtienen el mayor porcentaje del volumen de ventas en la Región Metropolitana. Chocolates Rucamalal no está presente en la Región Metropolitana, por tanto el acceso a ese mercado está restringido a que estos consumidores "le vengan a comprar", principalmente en época estival.

El mercado objetivo de la empresa Chocolates Rucamalal, respecto a sus chocolates finos, es posible esquematizarlo de acuerdo al siguiente cuadro:

ASPECTO	SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS
Rango etario	30 a 69 años	Compran chocolates finos, para su consumo habitual o de mediana frecuencia, como también para regalo. En menor frecuencia participan < 30 años y > 69 años.
Género	Hombres y mujeres	Se estima que las mayores consumidoras de chocolates son las mujeres, pero los hombres se han incorporado activamente al consumo de chocolates finos y principalmente como compradores, para regalo que hacen a las mujeres.
Estrato socioeconómico	ABC, C2	Este segmento es el de mayor consumo de chocolates finos y artesanales, tanto para consumo como para regalo. Pero no hay que desconocer que el segmento se amplía a C3 cuando se trata de regalos en fechas especiales, pero son de baja frecuencia.
Geográfico	Región Metropolitana, Pucón, Temuco y ciudades de más de 100.000 habitantes.	La empresa amplía su mercado objetivo geográfico no solamente a los habitantes de Pucón y sus alrededores, sino que incorpora toda la población flotante que visita Pucón como turista, visitantes que provienen del extranjero o de las grandes ciudades nacionales, principalmente Santiago, Concepción, Temuco.

## 2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y TENDENCIA

La mayor oferta de chocolate existente en Chile, dada las facilidades de importación impulsadas por los Tratados de Libre Comercio, ha traído consigo una mayor variedad de productos, lo cual ha incentivado a un crecimiento de la demanda interna.

Para el año 2009 de acuerdo con las estimaciones de un estudio de *Euromonitor Internacional*, publicadas en el diario de economía *Estrategia Online*, ya se estimaba que nuestro país lideraría el consumo de chocolate y productos derivados del mismo en el mercado de Latinoamérica, Chile se colocaría a la cabeza con un consumo anual de 2,6 kg per cápita. Esta estimación no estaba lejos de la realidad, ya que ese liderazgo se ha mantenido, puesto que según la *CentralAmerica Data.com* calificaba, a comienzos del 2015 a Chile, como el país con mayor demanda de chocolates en Latinoamérica, con un consumo de 3 kilos per cápita anual. Esto reviste una mayor importancia si se considera que esos son los niveles de demanda por algunos países Europeos.

El estudio de *Euromonitor* revela tendencias en el mercado chileno que se aplican también a la tendencia global, como el éxito reciente del chocolate negro y el chocolate extra fino. Según declara el gerente general de *La Fête Chocolat* (empresa líder en la producción de chocolate en Chile) Jorge McKay: “este es un mercado bastante inmaduro aún y queda bastante por crecer y cultura chocolatera por desarrollar”, afirmó. Las tendencias en este sector vienen “por la diversidad, alta calidad, los productos con aplicaciones específicas como los orgánicos, sin azúcar, con alto contenido de antioxidantes, con cacao de diferentes orígenes, etc.”.

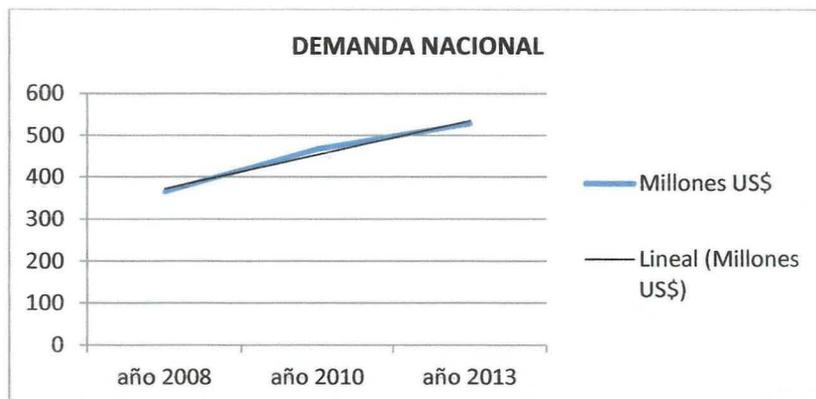
La industria del chocolate movió en Chile US\$ 467,2 millones el año 2010, según los estudios de mercado de la empresa *Euromonitor*. Ello significó una variación de 9,9% frente a las ventas anotadas por este producto y sus derivados el ejercicio anterior. En cuanto al volumen de kilos comercializados, el incremento fue del 2,9% en 2010, de acuerdo a cifras de *Nielsen*.

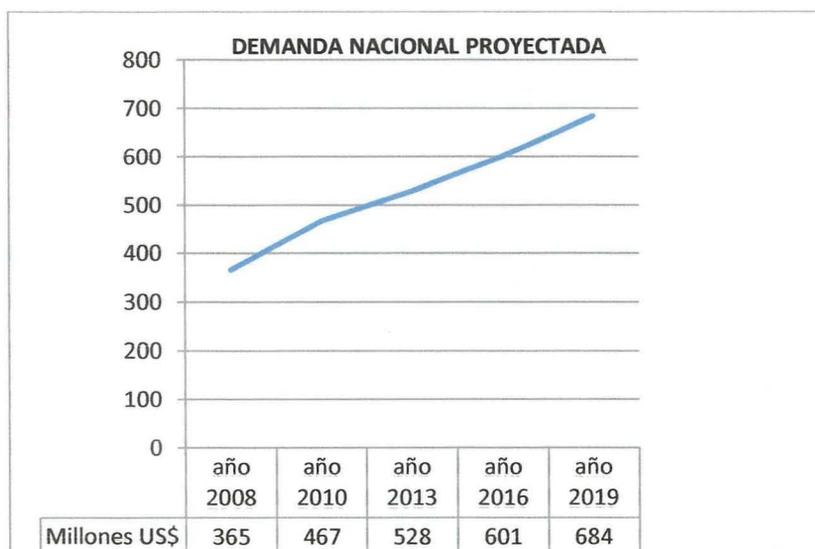
Se estima que este mercado en el país alcanzó unos US\$ 528 millones en 2013, creciendo a tasas promedio anuales cercanas a 4% en volumen y de 8% en valor. Este incremento anual representa un crecimiento de 44,6% en los últimos cinco años, con un gasto per cápita de US\$ 30,1 de acuerdo a *Euromonitor*.

“El desarrollo de la categoría es más dinámico en valor (+8% anual) que en volumen (+4% anual), debido a que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de mayor valor agregado”, describe Cristián Figueroa, marketing manager Chocolates Nestlé. "Aún así -agrega- estamos muy lejos del consumo que tienen países como Inglaterra o Suiza, con sobre 10 kilos al año, lo que evidencia el potencial de este mercado".

El público chileno se ha vuelto más sofisticado, aprendiendo a valorar un buen chocolate por sus características y beneficios, buscando probar productos nuevos, diferentes y dispuesto a pagar más por un producto de mejor calidad, es también la apreciación que tienen los ejecutivos de La Fête.

#### DEMANDA NACIONAL DE CHOCOLATES Y TENDENCIA LINEAL





Fuente: Preparación propia (Incremento proyectado 4,4% anual 2013 a 2019)

La demanda potencial que es posible determinar para la empresa Chocolates Rucamalal obedece al siguiente cuadro:

### DETERMINACION DE DEMANDA POTENCIAL

#### REGION DE LA ARAUCANIA

(Datos INE 2015 proyectado de Censo 2002)

Población total Región (pp)	989.798
Población Estrato ABC1 (pp)	158.368
Población Estrato C2 (pp)	177.174
Suma (1) (pp)	335.542
Rango edad 30 a 69 años (2) (pp)	164.415
Demanda chocolate US\$ (3)	4.948.902
Demanda chocolate \$ (4)	2.934.698.831

1 = 33,9% de la población.

2 = 49% de la población pertenece a este rango etario.

3 = Gasto per cápita de US\$ 30,1 de acuerdo a Euromonitor (2013)

4 = Valor dólar \$ 593 (Media valor dólar 2013 a 2016)

En atención a que el consumo de 2,6 Kgs. per cápita determinado en el estudio de *Euromonitor Internacional*, publicadas en el diario de economía Estrategia Online (2010), ha subido a 3 Kgs per cápita, para la Región de la Araucanía se tendría una demanda potencial de 493.000 Kgs. de chocolates finos y artesanales, considerando solamente los estratos ABC1; C2 y rango etario de 30 a 69 años, como consumidores habituales de chocolates de este nivel de calidad.

Lo anterior, se traduce en una venta potencial de 5 millones de dólares, tomando en cuenta el promedio de consumo de US\$ 30,1 por habitante que, al valor de dólar referencial de \$ 593 da como resultado una demanda potencial cercana a los \$ 3.000 millones de pesos.

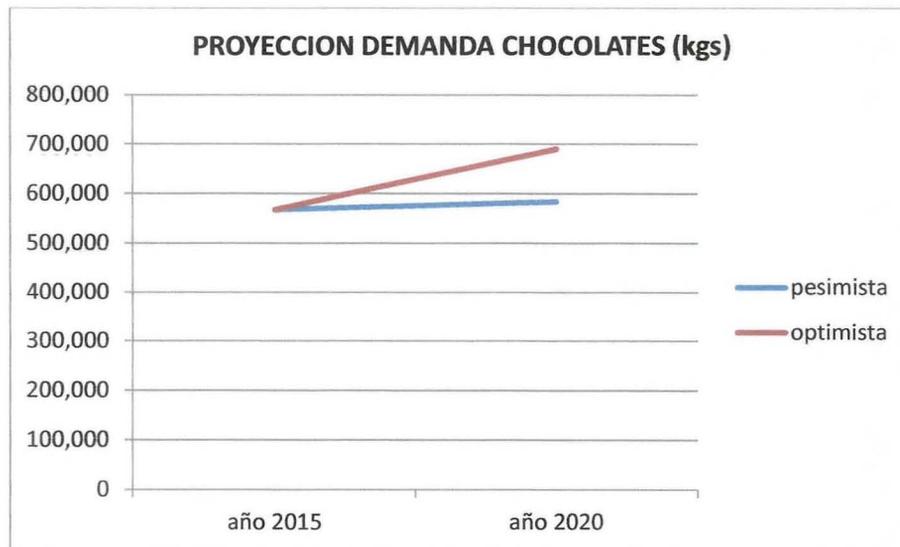
Considerando la población flotante que visita la Región de la Araucanía (150.000 solo considerando Pucón = 15% de los estratos target), es posible estimar la demanda potencial en **567.000 Kgs.** de chocolate para la Región y una venta esperada de **\$ 3.375 millones de pesos anuales.**

La tendencia de la demanda para los próximos 4 años, se estima estable, considerando una desaceleración de la economía, por lo que no debería esperarse un repunte de las cantidades y valores demandados registrados para el año 2015.

Estimando que la evolución de la demanda solamente obedezca a factores de aumento vegetativo de la población, la demanda potencial detectada para la Región de La Araucanía debería incrementarse en el 3% que corresponde al factor de tendencia de aumento de la población hacia el año 2020, según cálculos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), llegando a los siguientes valores:

	Año 2015	Año 2020
Demanda chocolate \$	2.934.698.831	3.020.498.474
Demanda chocolate \$ per cápita	17.849	17.849
Demanda chocolates Kgs. anuales	493.246	507.667
Demanda con población flotante \$	3.374.903.656	<b>3.473.573.245</b>
Demanda con población flotante (Kgs.)	567.233	<b>583.817</b>

El análisis anterior, obedece a una proyección acotada, pero no debe dejar de considerarse, la tendencia sostenida que ha mantenido la demanda de chocolate a nivel país (4,4% anual), lo cual permite ser un poco más optimistas a la hora de proyectar, dando como resultado el siguiente gráfico:



## 2.5. ANÁLISIS DE PROVISIÓN DEL PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La empresa cuenta con proveedores importantes de materias primas e insumos, los que ha mantenido durante la última década, logrando con ellos una fidelización y apoyo técnico que la empresaria ha sabido aprovechar. Ello se ha materializado en cursos y acceso a las últimas novedades tecnológicas de la chocolatería y los nuevos insumos que se manejan en esta industria.

La empresaria se ha capacitado en la conservación, almacenamiento y manipulación de elementos e insumos necesarios para el proceso productivo de los chocolates, contando para ello con bodegas especialmente diseñadas y espacios rotulados, por tanto trabaja con una información actualizada respecto a su inventario y los niveles críticos de existencia de cada uno de los insumos.

Estos aspectos de gestión, le permiten anticiparse a situaciones de mayores pedidos de chocolates que, a su vez, le obligan a proveerse de materias primas en forma extraordinaria. Ello lo resuelve con la debida anticipación, contando con el apoyo de sus proveedores que responden a sus requerimientos en forma favorable y eficiente.

La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otros proveedores de productos similares u otros elementos que le permiten dar respuestas a demandas de productos mix, en los cuales combina sus chocolates con otros productos, como son infusiones, hierbas medicinales, té, etc. pudiendo conformar nuevos productos que son solicitados por empresas, principalmente, para regalos corporativos o en fechas especiales.

De acuerdo a las ventas del año 2015 y en consideración a la demanda potencial determinada para la Región de La Araucanía, la empresa Chocolates Rucamalal tiene una participación de mercado de 0,63% tanto en valores como en Kgs. de chocolates. La empresa pretende incrementar sus ventas en 29% una vez implementado el Plan de Marketing, considerado un aumento del 50% de los licores de chocolates ( $\$ 13.000.0000 + 50\% = \$ 19.500.000$ ) más otras líneas de chocolates tradicionales, cuya venta se estima que se mantienen estables, para llegar a una venta anual total de  $\$ 27.500.000.-$

Con el aumento de ventas esperado, por implementación del Plan de Marketing, la empresa tendría una participación de mercado de 0,81% en la Región de La Araucanía.

**CAPACIDAD DE PRODUCCION ANUAL EN Kgs.  
(Ref. Febrero 2016)**

Bombones	kilos
Baileys	104.580
Menta	60.000
Leche	72.480
Leche Almendra	93.840
Trufa Ron	69.840
Garrapiñado Blanco	33.120
Garrapiñado Bitter	44.580
Suma Bombones	478.440
Otros Productos	kilos
Cucharitas	24.000
bolsas barritas	27.840
cajas vasitos	273.024
bolsas gotitas Bitter 55%	62.400
bolsas gotitas Bitter 55%	44.400
bolsas gotitas Leche	40.800
bolsas gotitas Bitter 75%	72.000
Suma otros productos	544.464
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>1.022.904</b>

La capacidad de producción es de 1.020.000 Kgs. anuales, según el detalle del cuadro anterior, llegando actualmente a producir 710 Kgs. anuales. Por tanto, la empresa puede aumentar su producción en 41%. Con esta capacidad de aumento de producción, la empresa está en condiciones de ampliar su cobertura geográfica a nivel nacional.

Al respecto, es importante señalar que esta cobertura geográfica, a la cual la empresa puede aspirar tiene sus límites por el Norte llegando hasta la Serena y por el Sur, la Región de los Lagos. Fuera de estas zonas los envíos demoran más de 48 horas, lo cual atenta contra el producto que puede sufrir modificaciones en cuanto a su presentación.

## 2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA-PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS

La oferta de la empresa está representada por dos grupos de productos, los que no están definidos como líneas de productos:

Bombones
Baileys
Menta
Leche
Leche Almendra
Trufa Ron
Garrapiñado Blanco
Garrapiñado Bitter

Otros productos
Cucharitas
bolsas barritas
cajas vasitos
bolsas gotitas Bitter 55%
bolsas gotitas Bitter 55%
bolsas gotitas Leche
bolsas gotitas Bitter 75%

La empresa trabaja con insumos y materias primas de alta calidad, (con altos porcentajes de cacao: 55% y 75%). En el caso del chocolate, se trabaja con una empresa ecuatoriana y con Callebaut, de origen belga, correspondiente a una empresa mundialmente conocida por su tecnología de punta. Se utiliza una amplia gama de moldes, que permite una versatilidad en los diseños de productos. Estos moldes son de acetato y provenientes de Europa. La calidad de los moldes hace que el bombón quede brillante y crocante, además evita que se derrita al tacto.

La oferta de la empresa ha ido creciendo en los años de experiencia, ganando calidad e innovación, dado que las recetas y las combinaciones de elementos utilizados ha sido el resultado de una permanente búsqueda de productos diferentes a la competencia. Es así como es posible destacar las siguientes líneas de productos:

### a) Línea de Licor de Chocolate:

Esta línea comprende vasitos de chocolate, en los cuales se sirven distintos tipos de licor. Dentro de esta línea, se cuenta con un producto exclusivo y que se identifica como "Set de licor de chocolate", consistente en vasitos hechos de chocolate, dentro de los cuales se sirve un licor de invención y producción propia, logrados con: chocolate, licor, leche y otros elementos. De consistencia cremosa y dulce sabor, ideal para bajativos.

Dentro de este tipo de productos, se destacan los siguientes:

- Licor de Chocolate con Amaretto,
- Licor Menta chocolate,
- Licor Naranja chocolate,
- Bitter con merkén



Esto da como resultado un set consistente en 12 vasitos de chocolate y una botellita de 240 ml. de licor de chocolate que se puede compartir, sirviendo en los vasitos, los que se pueden rellenar varias veces, para el final comérselo con el licor. Este set consiste en una caja (con los vasitos) y una botellita de licor, que se ofrece en una bolsa de papel. Este conjunto requiere una mejora en cuanto a su diseño y presentación, para hacerlo más atractivo y funcional.

**b) Línea de Chocolates con vino:**

En la permanente inventiva que caracteriza a la empresaria, en el último tiempo ha logrado una nueva línea de productos, consistentes en chocolates con vino. Este es un importante logro al mezclar chocolate con vino, dando a los bombones un sabor especial, en el cual es posible degustar algunos sabores de vinos locales. Bombón Cabernert Sauvignon.

**c) Línea de Bombones:**

Corresponde a los productos ya conocidos en la empresa, con materias primas Belgas. Bombón leche, Bombón leche Almendra , Bombón Baileys, Bombón Trufa al Ron , Caja con 6 Bombones, Bombones de 20 grms. Trufón ManjarNuez, Trufón Amaretto.



**d) Línea de Turrónes de chocolate:**

Receta española de turrónes blandos, elaborado con chocolate Bitter, 55% cacao, almendras tostadas y naranjitas confitadas, leche mazapán y cranberries.

Turrón Leche mazapán (tajada).



**e) Otros productos:**

Calugas artesanales (bolsita 6 unidades), Cucharitas de Chocolate (20 grms), Submarinos (20 grms.), Paletones (70 grms.), Paletitas (10 grms.), Garrapiñado Bitter, Garrapiñado Blanco, Trufa Cointreau, Trufa de Moka, Trufa Bitter, Praliné al Whisky, Naranjitas Bañadas, Jengibre bañado.



Además de lo anterior, actualmente se pretende crear otro concepto: Chocolates del Bosque, rellenos con avellanas, murtillas y otros productos regionales.

## **2.7.CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES, HÁBITOS DE CONSUMO**

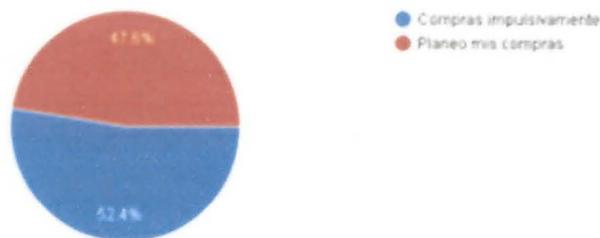
Los chocolates de la empresa están categorizados como chocolates finos, por tanto participa en un segmento de mercado que tiene características especiales de exigencia de la calidad de los productos. Además, es el mercado que ha mostrado mayor dinamismo en Chile, dentro del sector chocolatería, tanto de oferentes como de consumidores, lo que demuestra que el producto chocolate ha penetrado con fuerza, logrando una fidelización de los clientes en cuanto a la categorización gourmet, que es lo que busca un segmento de consumidores de importante poder de compra.

PRODUCTOS	CONSUMIDORES	HABITOS DE CONSUMO
<p><b>BOMBONES</b></p> <p><b>BOMBONES CON VINO</b></p> <p><b>SET DE LICOR DE CHOCOLATE</b></p> <p><b>TURRONES DE CHOCOLATE</b></p> <p><b>OTROS PRODUCTOS</b></p>	<p>Desde el punto de vista de género, se estima que las mayores consumidoras de chocolates son las mujeres, pero los hombres se han incorporado activamente al consumo de chocolates finos y principalmente como compradores, para regalo que hacen a las mujeres.</p> <p>El rango etario de consumidores corresponde a edades que van de los 20 a los 80 años, pero el rango se estrecha al momento de considerar a los compradores.</p> <p>Los consumidores de los productos en estudio, pertenecen a segmentos altos, en cuanto a estratos socioeconómicos, siendo el ABC1 el de mayor consumo de chocolates finos y artesanales, tanto para consumo como para regalo. Pero no hay que desconocer que el segmento se amplía a C3 cuando se trata de regalos en fechas especiales, pero con una baja frecuencia.</p> <p>Dado que la empresa amplía su mercado objetivo geográfico no solamente a los habitantes de Pucón y sus alrededores, sino que incorpora toda la población flotante que visita Pucón, los turistas, son un grupo importante de consumidores de los chocolates Rucamalal.</p> <p>Las empresas ocupan un grupo de consumidores importante, dando origen al mercado corporativo: Horeca y empresas en general.</p>	<p>Compran chocolates finos, para su consumo habitual o de mediana frecuencia, como también para regalo.</p> <p>En menor frecuencia participan &lt; 30 años y &gt; 69 años.</p> <p>Estos consumidores priorizan la calidad de los productos y su presentación, sobre el precio. Saben lo que es un chocolate fino y están informados de los beneficios del cacao, como así también tienen amplias referencias de productos que degustan en sus viajes al extranjero, por tanto son exigentes a la hora de elegir un buen chocolate. Compran para degustar, regalar y compartir.</p> <p>Los turistas que conocen los productos en sus visitas a Pucón, tienen el hábito de continuar sus compras en forma remota, cuando han regresado a sus lugares de procedencia, por tanto son habituales compradores a través de Internet.</p> <p>Las empresas buscan productos de chocolates para regalo, exigiendo algunas especificaciones especiales, como ser : calidad, presentación y diseño del producto. Sus compras no son necesariamente habituales, pero en fechas especiales son importantes de considerar.</p>

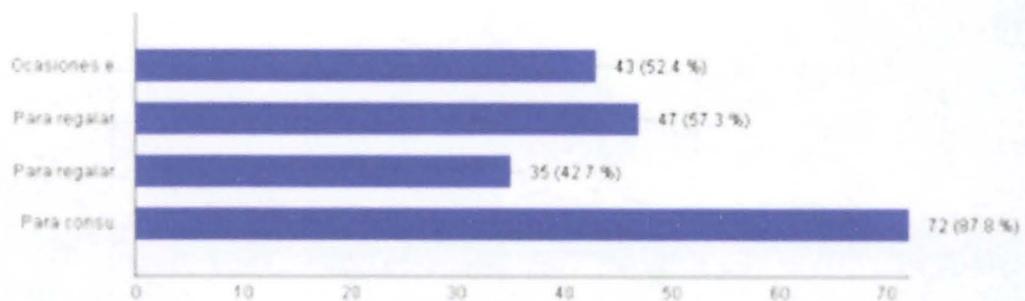
En los últimos años, el chocolate se ha transformado en un importante producto de regalo, lo cual lo incorpora dentro de los hábitos de consumo característicos de un elemento especial que se brinda a otra persona, en fechas y/o motivos especiales. Esta situación ha sido la principal causa de los aumentos de consumo de los chocolates finos y artesanales, alertando a la industria chocolatera de esta nueva implicancia en los cambios de las costumbres de los consumidores, que van siendo cada vez más dinámicas, felizmente a favor de estos productos.

Las motivaciones de compra fueron consultadas a través de una encuesta, lo cual arrojó el siguiente resultado:

¿Sueles hacer compras impulsivamente o planeas tus compras?



¿ Cuándo prefieres comprar chocolate? (puedes elegir varias alternativas)



Se destaca la gran preferencia que hay para comprar chocolates para las alternativas: "Para regalar con motivo de una celebración" y "Para regalar sin motivos". A lo anterior se agrega "Para consumo propio", que tiene la connotación de que las razones que plantearon los encuestadores es: "Porque me lo merezco", haciendo referencia que este también es un autoregalo.

Lo anterior, es la principal razón para que la empresa impulse una mejora en sus productos que ya tienen un grado de innovación, pero ello debe ser complementado con una estrategia de marketing consecuente con la categoría gourmet, la cual se desea lograr con este proyecto.

## 2.8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL (4P DE LA SITUACIÓN ACTUAL)

La situación actual de la empresa, desde el desempeño de la mezcla comercial (4ps) es analizada a continuación, destacándose los aspectos que requieren una intervención estratégica, constituyendo la base para formular propuestas que se plantean en el marketing mix del Plan Futuro, a proponer más adelante.

### PRODUCTO:

PRODUCTOS PRINCIPALES	Características organolépticas	Packaging	Información del producto	Origen
<b>BOMBONES</b>	Elaborado con chocolate belga, con todo su sabor y crocancia característicos.  El mercado de los chocolates finos exige productos de alta calidad e innovación.	Bolsa transparente de 100 grms. Caja 16 unidades. El mercado de chocolates finos exige calidad en presentaciones.	No hay	Pucón
<b>BOMBONES CON VINO</b>	Mezcla de chocolate con vino, dando a los bombones un sabor especial, en el cual es posible degustar algunos sabores de vinos locales. Bombón Cabernert Sauvignon.  El mercado de los chocolates finos exige productos de alta calidad e innovación.	Bolsa transparente de 100 grms. Caja 16 unidades. El mercado de chocolates finos exige calidad en presentaciones.	No hay	Pucón
<b>SET DE LICOR DE CHOCOLATE</b>	Exquisita preparación en base a chocolate leche y licor de amaretto. De consistencia cremosa y dulce sabor, ideal para bajativos . Pensado para disfrutar con la familia y amigos.  El mercado de los chocolates finos exige productos de alta calidad e innovación.	Bolsa de papel que contiene, caja de 12 unidades de vasitos de chocolate y botellita de licor de chocolate de 240 ml. El mercado de chocolates finos exige calidad en presentaciones.	Hoja con información de uso de producto.	Pucón
<b>TURRONES DE CHOCOLATE</b>	Receta española, de blanda consistencia, elaborado con chocolate Bitter 55% cacao, almendras tostadas y naranjitas confitadas. Este trozo está pensado para compartir con los invitados a la hora del café trozándolo en la mesa.  El mercado de los chocolates finos exige productos de alta calidad e innovación.	Bolsa transparente con cinta y papel metálico muy delgado.  Formato por tajada en papel metálico muy delgado. El mercado de chocolates finos exige calidad en presentaciones.	Etiqueta	Pucón

Aspectos en los que se requiere intervenir, para mejora del producto.

Del análisis anterior, se desprende que los productos, si bien es cierto que han logrado un nivel de alta calidad en cuanto a sabor y cualidades organolépticas, adolecen de aspectos relevantes en cuanto a su presentación, la cual no es deficiente, pero es perfeccionable, para llegar a productos gourmet. En este sentido, no solamente debe observarse la presentación del producto, sino que también las facilidades del envase para la manipulación, traslado y conservación de los chocolates.

Este aspecto reviste mayor importancia, al considerar estos productos como objetos de regalo que deben cautivar desde la primera impresión, vale decir por su envase. La competencia ha hecho grandes esfuerzos en este sentido, logrando productos de excelencia.

**PLAZA:**

Este emprendimiento que ya ha logrado constituirse en una importante empresa, ha sido originario de la ciudad de Pucón, se ha quedado con esta plaza no solamente como centro de operaciones, sino que también como mercado destino.

Los hechos han demostrado que la empresa, a través de sus productos es capaz de trascender su locación original y es así como sus productos han llegado a otros puntos a nivel nacional, pero ello no es el resultado de una estrategia de expansión, sino que es más una consecuencia de que los clientes que en su mayoría son turistas de paso, por Pucón, llevan los productos a sus ciudades de procedencia y posteriormente solicitan más productos.

Las ventas corporativas, también ha sido la consecuencia que los chocolates Rucamalal estén presentes en Santiago y en otras ciudades, con éxito de aceptación, pero en forma esporádica. Lo mismo ha ocurrido con la participación en Ferias, medios a través de los cuales los productos han salido de la ciudad Pucón y también de la Región La Araucanía.

## PLAZA

PRODUCTOS	Canal	Puntos de Venta	Venta x Internet	Cobertura geográfica
<b>BOMBONES</b>	Directo a consumidores	Local de ventas en fábrica.	No	<b>Pucón</b>
	Sin Distribuidores	Pocos Puntos de venta: (2 en Temuco y 1 en Concepción).		El mercado exige presencia de producto a nivel Nacional, como lo hace la competencia.
<b>BOMBONES CON VINO</b>	Directo a consumidores	Local de ventas en fábrica.	No	<b>Pucón</b>
	Sin Distribuidores	Pocos Puntos de venta: (2 en Temuco y 1 en Concepción).		El mercado exige presencia de producto a nivel Nacional, como lo hace la competencia.
<b>SET DE LICOR DE CHOCOLATE</b>	Directo a consumidores	Local de ventas en fábrica.	No	<b>Pucón</b>
	Sin Distribuidores	Pocos Puntos de venta: (2 en Temuco y 1 en Concepción).		El mercado exige presencia de producto a nivel Nacional, como lo hace la competencia.
<b>TURRONES DE CHOCOLATE</b>	Directo a consumidores	Local de ventas en fábrica.	No	<b>Pucón</b>
	Sin Distribuidores	Pocos Puntos de venta: (2 en Temuco y 1 en Concepción).		El mercado exige presencia de producto a nivel Nacional, como lo hace la competencia.

Aspectos en los que se requiere intervenir.

Al no existir una estrategia de expansión, en cuanto a abarcar nuevas plazas además de Pucón, todos los aspectos considerados en este análisis requieren intervención, lo cual es general para la amplia gama de productos.

**PRECIO:**

PRODUCTOS	Precios	Respecto a la competencia	Sensibilidad del mercado
<b>BOMBONES</b>	\$ 35.000 el Kg. Precios de productos en base a estructura de costos por actualizar.	De \$ 26.000 (chocolate artesanal) a \$ 45.000 (chocolates finos) el Kg.	Demanda elástica respecto a variaciones de precios a igual calidad.
<b>BOMBONES CON VINO</b>	\$ 35.000 el Kg. Precios de productos en base a estructura de costos por actualizar.	No existe el mismo producto en la competencia.	Demanda inelástica respecto a variaciones de precios a igual calidad, pero con innovación.
<b>SET DE LICOR DE CHOCOLATE</b>	\$ 13.000 el set Precios de productos en base a estructura de costos por actualizar.	No existe el mismo producto en la competencia.	Demanda inelástica respecto a variaciones de precios a igual calidad, pero con innovación.
<b>TURRONES DE CHOCOLATE</b>	\$ 1.200 c/u Precios de productos en base a estructura de costos por actualizar.	No existe el mismo producto en la competencia.	Demanda elástica respecto a variaciones de precios a igual calidad.

Aspectos en los que se requiere intervenir.

La empresa cuenta con precios competitivos, para su calidad de productos. La competencia, se mueve en un rango de precios promedio por kilo de chocolate, que va de los \$ 26.000 a los \$ 45.000.-

**PROMOCION:**

La empresa no hace uso de elementos de publicidad y nunca ha desarrollado una estrategia comunicacional. La promoción de sus productos ha sido gracias al local de ventas existente en Pucón y por las referencias entre los clientes. El análisis de este aspecto da como resultado el siguiente cuadro:

PRODUCTOS	Elementos de publicidad	Medios de publicidad	Target	Estacionalidad	Cobertura geográfica
<b>BOMBONES</b>	A excepción del local de ventas, no hay uso de elementos de publicidad.  <b>Marca reconocida localmente.</b>	No hace uso. Pagina Web compartida con actividad turística.	<b>Mercado objetivo</b>	Todo el año y en especial, en Semana Santa, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, Año Nuevo, Día de los Enamorados.	Aspirar a cobertura nacional como la competencia.
<b>BOMBONES CON VINO</b>	A excepción del local de ventas, no hay uso de elementos de publicidad.  <b>Marca reconocida localmente.</b>	No hace uso. Pagina Web compartida con actividad turística.	<b>Mercado objetivo</b>	Todo el año y en especial, en Semana Santa, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, Año Nuevo, Día de los Enamorados.	Aspirar a cobertura nacional.
<b>SET DE LICOR DE CHOCOLATE</b>	A excepción del local de ventas, no hay uso de elementos de publicidad.  <b>Marca reconocida localmente.</b>	No hace uso, Pagina Web compartida con actividad turística.	<b>Mercado objetivo</b>	Todo el año y en especial, en Semana Santa, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, Año Nuevo, Día de los Enamorados.	Aspirar a cobertura nacional.
<b>TURRONES DE CHOCOLATE</b>	A excepción del local de ventas, no hay uso de elementos de publicidad.  <b>Marca reconocida localmente.</b>	No hace uso. Pagina Web compartida con actividad turística.	<b>Mercado objetivo</b>	Todo el año y en especial, en Semana Santa, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, Año Nuevo, Día de los Enamorados.	Aspirar a cobertura nacional.

Aspectos en los que se requiere intervenir.

Del análisis anterior, se concluye que hay muchos temas en los cuales se debe intervenir, para dar a conocer tanto la empresa, su marca, como sus productos y la calidad de ellos. Se requiere un esquema estratégico que permita posicionar estos aspectos que son propios de la empresa, pero que no se han manejado comunicacionalmente como argumentos de venta, para ganar espacios importantes en el mercado, frente a una competencia cada vez más agresiva.

## **2.9 ELEMENTOS MEDIOAMBIENTALES Y DE CONTEXTO RELEVANTES**

La empresa tiene por domicilio la ciudad de Pucón, ubicada sobre la costa oriental del Lago Villarrica, a 133 Kms. de Temuco, Capital de la Región de La Araucanía.

Esta comuna se destaca por ser el balneario lacustre más importante de Chile, con una gran actividad de temporada de esquí y en la época estival. Con una población de 22.162 habitantes, recibe una población flotante de 150.000 turistas. En su entorno tiene una variedad de atractivos turísticos que complementan sus playas sobre el lago, contando con: centros termales, centros de esquí, parques nacionales, entre otros. Destaca en el paisaje, el volcán Villarrica y conos volcánicos siempre nevados, bosques de fagáceas y coníferas, y gran cantidad de torrentosos ríos algunos de los cuales son aptos para la pesca y/o deportes náuticos (rafting).

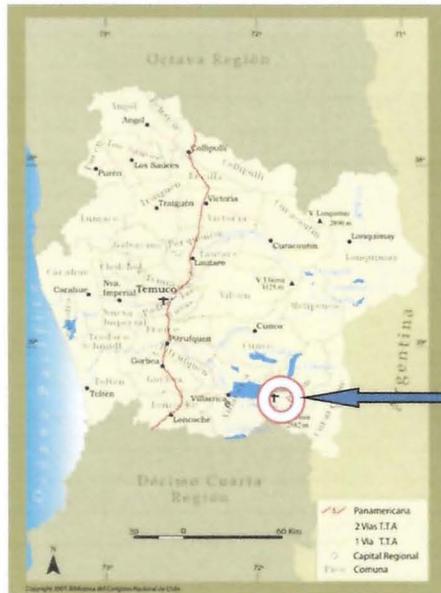
Pucón se destaca como un destino turístico conocido como "la capital del turismo de aventura". Debido a su entorno natural privilegiado, cercano a volcanes, lagos, parques nacionales y termas, es un destino que permite realizar turismo todo el año. Así también en invierno y primavera, se puede practicar esquí y snowboard en las pistas del volcán Villarrica, para terminar en la tarde, en las termas, en sus piscinas al aire libre, en medio del bosque.

Estos atractivos naturales, han originado un gran desarrollo de la actividad turística y gastronómica, proliferación de agencias de turismo que se ubican preferentemente en la avenida principal o cercanas a ella, donde los turistas pueden adquirir los servicios para diferentes Tours. Lo anterior, ha hecho de Pucón una de las ciudades de Chile con los más altos índices de construcción, principalmente casas de veraneo, cabañas y hoteles, siendo el estilo arquitectónico preponderante el de tipo andino-patagónico.

Tanto el desarrollo de la construcción, como de la infraestructura hotelera, permite que grandes cantidades de familias, procedentes del extranjero, Santiago, Concepción, Temuco y otras ciudades, acudan a este centro turístico durante diferentes fechas dentro del año, creando una demanda no solamente de servicios turísticos y gastronómicos, sino que también de vestuario, alimentos, souvenir, etc. La población flotante corresponde a altos niveles de poder adquisitivo, lo cual introduce un importante dinamismo en el mercado de todos los rubros de consumo.

Lo anterior, favorece a la empresa chocolatera Rucamalal, al estar ubicada en un centro de atracción turística nacional e internacional, lo que la obliga a mantener una oferta de alto nivel de calidad, para dar respuesta a los requerimientos de los visitantes de esta bella comuna.

### UBICACION DE PUCON EN LA REGION DE LA ARAUCANIA



Desde el punto de vista socio económico, es importante destacar que la realidad de Pucón es diferente a la generalidad del país, siendo similar a otros puntos de atracción turística, como Viña del Mar, Zapallar, Cachagua, etc. en el sentido que el público que se mueve en estos lugares, tanto en periodo estival, como en fines de semana largos o temporada de nieves, son principalmente turistas que vienen a pasarlo bien, en grupos, en familias, en pareja, etc. y que estando en Pucón y sus alrededores, los incita a aumentar su consumo diario de permanencia en la zona lacustre, lo que favorece los negocios de productos gourmet, souvenir, de entretención y gastronomía en general. Comer chocolates de calidad, es uno de los placeres que los turistas desean disfrutar, más aún que las condiciones climáticas instan a ello (frio en el invierno y templado en el resto del año, con algunos días de calor en verano, Enero y Febrero sobre 30°C).

La afluencia de gran cantidad de público consumidor a la zona lacustre, que se cuenta en 150.000 personas en cada temporada, exigen una serie de servicios, no solamente de hospedaje y gastronómico, sino que también son demandantes de servicios tales como: TV, comunicación e Internet, por lo que la zona cuenta con un buen nivel tecnológico en cuanto a comunicaciones, lo que ayuda a que la empresa esté conectada con todo el mundo, a través de las diversas redes existentes que permiten: pagos por Internet, uso de tarjetas bancarias, GPS y cualquier otro servicio que favorece, tanto los negocios in situ como remotos.

Las eventualidades políticas, económicas y sociales que pudieran estar ocurriendo en el resto del país, no son consideradas por el público de Pucón a la hora de decidir en qué gastar sus presupuestos de vacaciones o de esparcimiento. Esta condición es común, para todas las personas que permanecen en la zona, porque la idea es olvidarse de las preocupaciones y solamente focalizarse en disfrutar del ambiente de relajó y de consumo que inspira Pucón, de compartir con amigos y familia, indistintamente si las personas realizan otro tipo de actividades de esparcimiento, que son muy variadas en la zona.

## 2.10 ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO EN CONSIDERACIÓN AL MERCADO ACTUAL

Como ya se ha explicado anteriormente, la industria del chocolate en Chile, ha adquirido un dinamismo importante en los últimos años, permitiendo el ingreso de nuevos actores al mercado que va en franca expansión. Lo anterior, es la razón por la cual la empresa requiere una permanente mejora en sus chocolates, con la finalidad de mantener una vigencia de presentación y calidad de los productos. Cuando estos se analizan estratégicamente con el mercado, se obtiene el siguiente FODA.

Desde el punto de vista interno, los productos presentan las siguientes ventajas y desventajas competitivas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de productos de calidad.</li> <li>- Reconocimiento del producto como chocolate fino.</li> <li>- Innovación en los diseños.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Productos puestos en una plaza de alto consumo de productos en general.</li> <li>- Posicionamiento local.</li> <li>- Marca conocida localmente.</li> <li>- Productos en punto de venta estratégico.</li> <li>- Control sobre todo el proceso productivo.</li> <li>- Materias primas e insumos de reconocidas marcas y procedencias.</li> <li>- Proceso productivo no contaminante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseños de envases sin actualización.</li> <li>- Packaging deficiente para set de licor de chocolate.</li> <li>- Packaging no diseñado para traslado de largas distancias.</li> <li>- Productos no están presentes en medios de publicidad.</li> <li>- Capacidad de producción dependiente de poco recurso humano.</li> <li>- Productos sin estructura de costos actualizado.</li> <li>- Productos ofrecidos por personal no bilingüe, frente a turistas extranjeros.</li> </ul>

Los productos se ven afectados por factores externos, que le son ampliamente favorables, como se muestra a continuación, condicionando sus oportunidades, a que la empresa implemente un Plan de Marketing que le permita participar más activamente en el competitivo y creciente mercado chocolatero, tanto regional como nacional.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alzas de precios de materias primas e insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de marca de productos a nivel nacional.</li> <li>- Chocolates con nueva presentación, etiquetado.</li> <li>- Aumento de ventas de productos, por estrategia comunicacional.</li> <li>- Productos presentes en otras plazas a nivel regional y nacional.</li> <li>- Creación de productos mix (box), en los que los chocolates se combinen con otros productos (té, frutas deshidratadas, etc.)</li> <li>- Colocación de productos a nivel de mercado corporativo.</li> <li>- Reconocimiento de chocolates gourmet.</li> <li>- Mostrar al público el proceso de los chocolates.</li> <li>- Entrega de mayor información de los chocolates y/o de su entorno.</li> <li>- Productos con nueva presentación y estrategia de publicidad, con posibilidades de logro de fidelización por parte de los clientes.</li> </ul>

### **3.- PLAN A FUTURO**

#### **3.1. OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIO**

Para lograr chocolates finos, la principal provisión que se requiere es una red de proveedores de materias primas (chocolate) y de insumos que aseguren, tanto la calidad de los productos resultantes, como la oportunidad de respuesta a los pedidos.

La empresa, cuenta con una red de abastecimiento afianzada con los años de experiencia y de negociaciones que ha establecido con diferentes proveedores de los mejores elementos y condimentos que le aseguren homogenizar la calidad de sus productos de chocolatería.

La empresa trabaja con insumos y materias primas de alta calidad, (con altos porcentajes de cacao : 55% y 75%). En la provisión del chocolate, se trabaja con una empresa ecuatoriana y con Callebaut, de origen belga, correspondiente a una empresa mundialmente conocida por su tecnología de punta. Para los diferentes diseños de producto se utiliza una amplia gama de moldes, que permite una versatilidad de bombones. Estos moldes son de acetato y provenientes de Europa. La calidad de los moldes hace que el bombón quede brillante y crocante, además evita que se derrita al tacto.

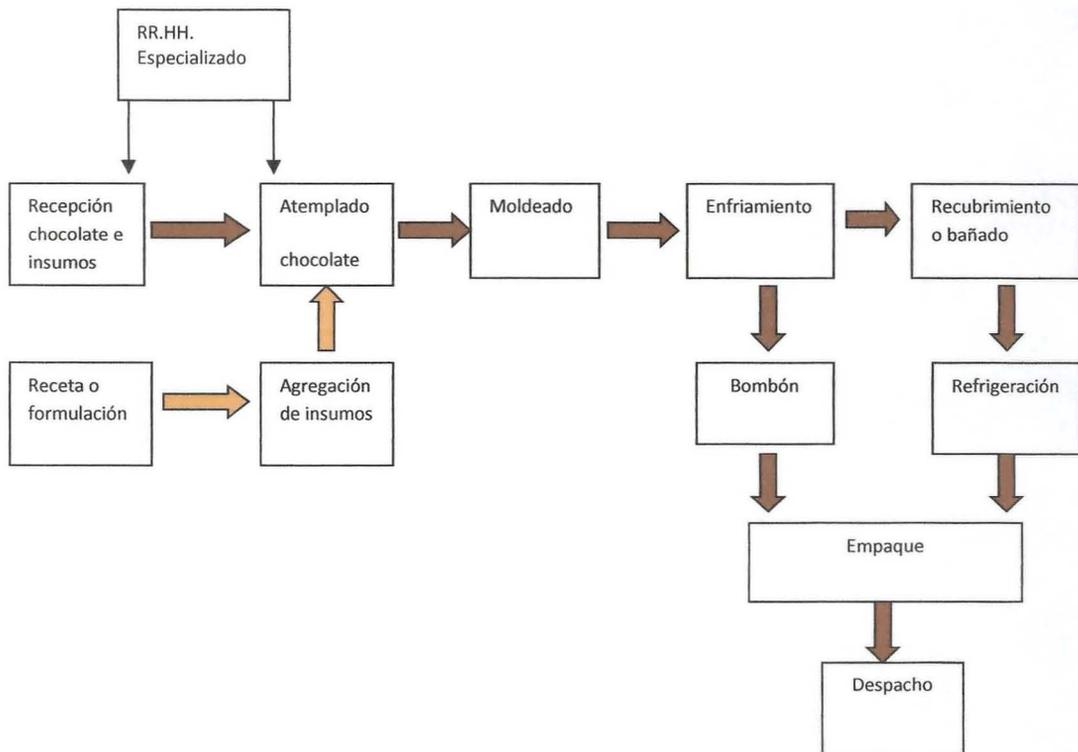
Los principales objetivos de la empresa, en este aspecto es mantener sus actuales proveedores y tener la posibilidad de, a través de alianzas estratégicas, con otros productores de chocolates, poder lograr mayor capacidad de oferta de productos. Esta mayor capacidad de oferta, no solamente está basada en mayores volúmenes de producción, sino que también a combinación de productos, con lo cual es posible ampliar la gama de oferta a productos mix, en los cuales se combinen los chocolates, con otros productos compatibles (té, aromas, licores, cosméticos, etc.).

Otro requisito importante, es el recurso humano, para lo cual se cuenta con personal capacitado, tanto en empresas proveedoras que entregan conocimientos técnicos de última generación, como la capacitación que proporciona la propia empresaria, la cual ha asistido a numerosos cursos de chocolatería, dictados por connotados expositores que, frecuentemente representan las mejores marcas de chocolates.

Esta capacitación, también se ha ampliado al área de ventas, respecto a la atención de clientes, teniendo limitantes en lo que es idioma, considerando la gran cantidad de turistas que visitan la zona y en especial el local de ventas en Pucón.

La empresaria tiene como objetivos avanzar en este aspecto, de tal forma de mejorar la atención a clientes con personal bilingüe y con mayor capacitación en ventas, tanto en local como por Internet.

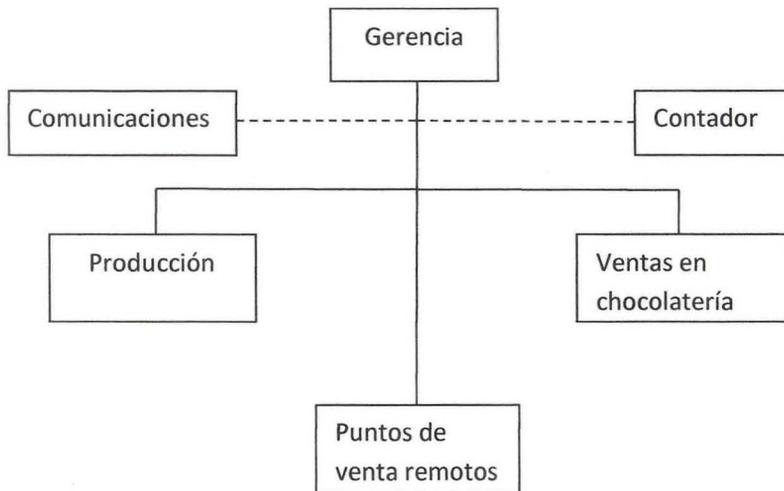
#### FLUJO DE ACTIVIDADES DE PROVISIÓN DE SERVICIOS:



La diferenciación de los productos se logra en la etapa de agregación de insumos, en la cual se incluyen formulaciones especiales que son propias y exclusivas de la empresaria.

**ORGANIZACIÓN:**

Para que la empresa cumpla con sus objetivos, se propone la siguiente Estructura Organizacional Funcional:



La unidad “Puntos de venta remotos” actualmente está representada por las actividades de la empresaria, en cuanto a contactos y la atención que brinda a clientes corporativos o tiendas que desean revender los productos.

En la actualidad, todas estas funciones son realizadas por la empresaria y una persona que trabaja con ella, principalmente en ventas en el local. Además del Contador como unidad externa, se cuenta con la participación de una persona a cargo del Facebook (Unidad: Comunicaciones).

La anterior, es una estructura organizacional que si bien es cierto corresponde a lo actualmente existente, se debe implementar y fortalecer en cuanto a lo que dice relación con una política de expansión, con la finalidad de abrir nuevos puntos de venta. Para ello, se requiere capacitar personal que deberá ser incorporado a la empresa, en la medida que los aumentos de venta lo permita. Este debe ser un proceso paulatino, que debe ser iniciado desde ya, de tal forma que al implementarse el Plan de Marketing y se aprecien los incrementos de venta, ya se cuente con el personal adecuado.

### 3.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA EN MARKETING

Para desarrollar y proponer los objetivos y estrategia de marketing, es necesario plantear aspectos estratégico básicos, como son la misión y visión de la empresa, con la finalidad que las propuestas sean consecuentes y sustentables en el tiempo.

#### MISIÓN

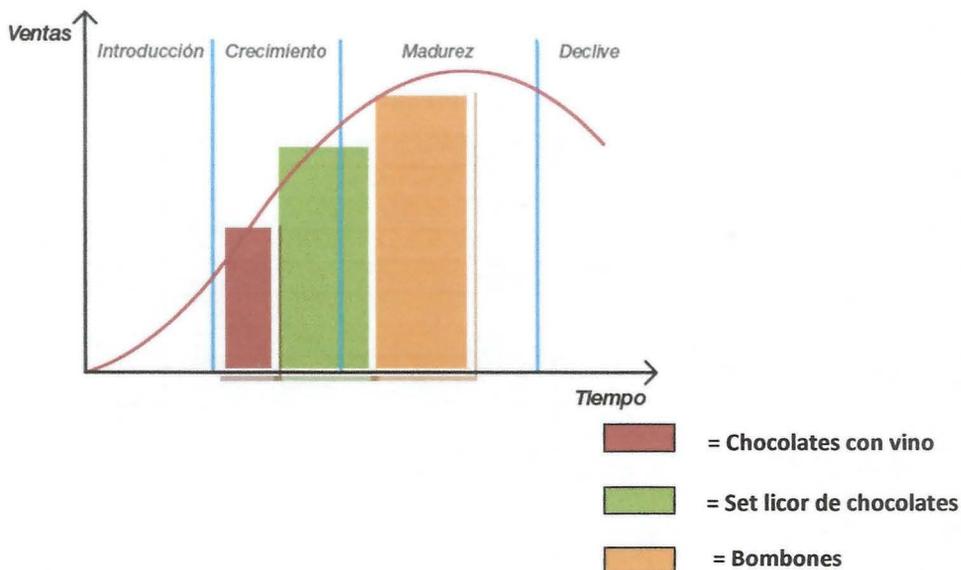
Ofrecer a los clientes una experiencia única de sabores y texturas en chocolates, a través de productos finos, como resultado de la creatividad e imaginación que es el sello de Rucamamal.

#### VISION

Ser reconocidos a nivel nacional como una fábrica de chocolates, comprometida con la calidad de sus productos finos y artesanales de permanente innovación, complementado con el profesionalismo de sus procesos de producción y de servicios, brindando una atención personalizada a los clientes, manteniendo en el tiempo el concepto de “chocolates con cuerpo europeo y alma lacustre”.

#### CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS:

La innovación aplicada en la chocolatería Rucamamal, ha hecho posible que la empresa cuente con productos en diferentes etapas del ciclo de vida, como lo muestra el siguiente gráfico:



La política adoptada, de creación de nuevos productos, obliga a la empresa a implementar una estrategia de marketing que le asegure el posicionamiento de estas diferentes líneas de productos, que sea consecuente con las etapas de vida de cada una de ellas.

### **AGREGACIÓN DE VALOR:**

La creación de los productos de la empresa Chocolates Rucamalal, ha logrado juntar y conjugar diferentes sabores que aportan productos regionales, como por ejemplo: murtilla, menta, merkén, vinos regionales, lo cual aporta mayor valor al chocolate. Ello se ha logrado a través de los productos: **Set de licor de chocolates y Bombones de chocolate con vino.**

El procesamiento de los productos se diferencia del resto de las chocolaterías, por trabajar con chocolates con altas concentraciones de cacao, con 55% y 75% de cacao, estos son chocolates puros, lo cual aporta mayor calidad, tanto de sabores, como de presentación de los productos.

El Licor de chocolate con Amaretto, se ha convertido en el producto estrella, por la calidad, la innovación y el concepto que involucra. Esto ha sido muy bien captado por los clientes que ven a través de su consumo, la oportunidad no solamente de degustar un delicatessen, sino que también de compartir un innovador brindis.

El producto Licor de Chocolate con Amaretto, comprende una caja de 12 vasitos de chocolate amargo (55% de cacao) y una botella de vidrio de 240 cc de licor de chocolate en base a Amaretto. Este licor ha sido creado por la empresaria en base a crema, chocolate, leche y Amaretto. El licor se sirve en cada vasito de chocolate, lo cual resulta un brindis o un bajativo muy innovador. Este producto lo llevan como regalo para compartir.

Se desean crear otros productos de sabores, como son menta, naranja. Cabe destacar que este producto así presentado no se encuentra en el mercado nacional, hasta ahora no tiene competencia.

En cuanto a Bombones, se desea lanzar al mercado: Chocolates con vinos regionales, Chocolates del Bosque, rellenos con avellanas, murtillas y otros productos regionales. También se tienen contemplado Turrone de chocolate: Receta española de turrone blandos, en la variedad de Bitter naranjitas, leche mazapán y blanco cranberries.

Además de la diferenciación que se ha logrado, por la nueva combinación de sabores, la empresa ofrece un nuevo concepto que es *"delicatesen para compartir"*. La línea de licores con chocolate crea instancias, para juntarse a probar un licorcito que se desee compartir, en definitiva permite encuentros que reúnen a los amigos, las parejas o la familia en torno al chocolate.

La empresa desea cambiar su estrategia comercial de "me vienen a comprar" a "salgo a vender", debido a que actualmente el local de venta recibe a los clientes que principalmente son turistas nacionales y extranjeros que acuden a comprar los chocolates, pero a ello se desea agregar una estrategia de promoción y ventas que posibilite la colocación de los productos hacia nuevos nichos, como son los clientes corporativos y a consumidores con restricciones alimenticias, con bombones para diabéticos o chocolates light.

#### OBJETIVOS DE MARKETING:

Consecuente con los antecedentes estratégicos planteados anteriormente, es posible destacar los objetivos de marketing que persigue la empresa y que muestran en la siguiente tabla:

#### OBJETIVOS MEDIANO PLAZO:

OBJETIVOS	MEDICION	PLAZO
Diseñar y confeccionar envases y etiquetado de set de licores de chocolate.	7 formatos nuevos	Enero 2017
Diseñar e implementar estrategia de promoción y publicidad, para nuevas presentaciones.	7 productos	Marzo 2017
Aumentar montos de ventas netas.	\$ 27.500.000 venta anual	Julio 2018
Captación de nuevos puntos de ventas en plazas priorizadas.	7 nuevos puntos de ventas	Marzo 2017

**OBJETIVOS LARGO PLAZO:**

En consideración a que se pretende que la implementación del actual Plan de Marketing, de resultados dentro de los próximos meses y que se estima que ello será la base para que la empresa pueda contar con productos mejorados y una estrategia comunicacional efectiva, es posible ponerse como objetivos de largo plazo una expansión de la empresa hacia nuevos mercados, mediante la apertura de puntos de venta con terceros o un punto de venta propio. Consecuente con ello, los objetivos de la empresa a **largo plazo** son:

OBJETIVOS	MEDICION	PLAZO
Aumentar montos de ventas netas.	\$ 59.400.000 venta anual	Julio 2019
Nuevo punto de ventas y mayor implementación productiva.	Punto de ventas propio en plazas priorizada y mayor capacidad productiva. Inversión \$ 20.000.000	Junio 2018

Estos objetivos de largo plazo, corresponden a la propuesta de crecimiento de la empresa, lo cual es evaluado en la proyección de factibilidad que se muestra en el capítulo "**Determinación de factibilidad técnica y financiera**".

### 3.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Con la ayuda de los instrumentos de consulta diseñados especialmente para este proyecto (Encuesta y Focus group), se logró información de primera fuente, de la posición de la empresa respecto al mercado. Para ello, se contrastó a Rucamalal con tres empresas de la competencia que tienen gran presencia en el mercado: La Fete , La Abuela Goye y Varsoviene.

Se aplicó un sistema de valoración ponderada de atributos, que para la empresa Chocolates Rucamalal, resultó de acuerdo a la siguiente tabla:

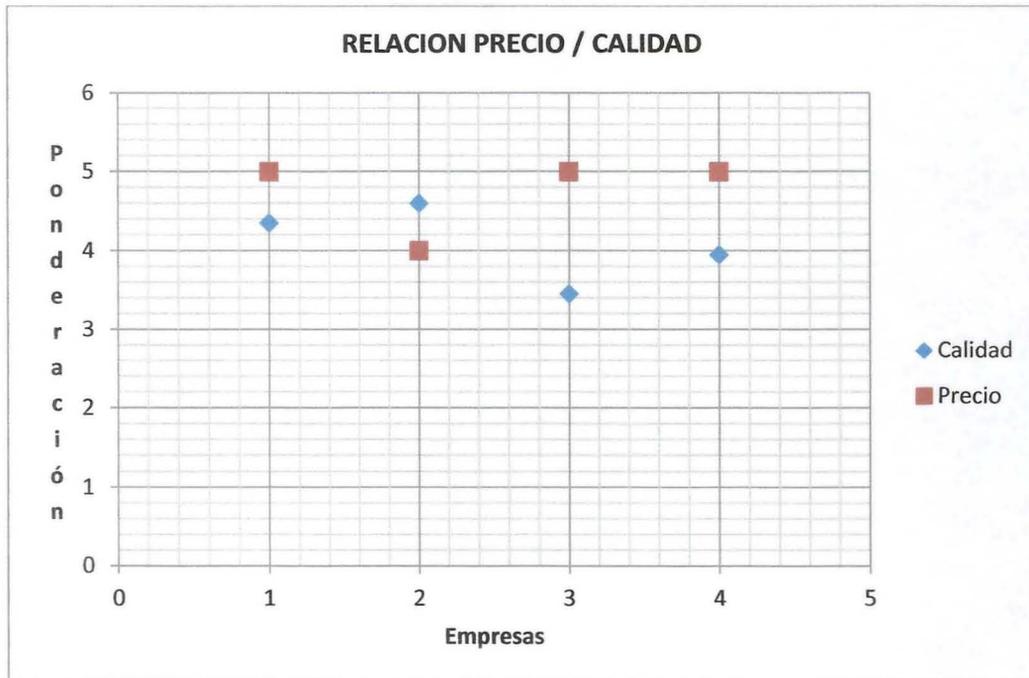
#### CALIDAD DE PRODUCTO

	Ponderación	Calificaciones (1 a 5)	Valores ponderados
Presentación del producto	0.3	5	1.5
Cualidades organolépticas	0.25	4	1
variedad de producto	0.1	5	0.5
innovacion de productos	0.1	5	0.5
provisión de servicio	0.05	5	0.25
servicios de post venta	0.05	5	0.25
Envase del producto	0.15	4	0.6
	1		4.6

#### PRECIO DEL PRODUCTO

	Ponderación	Calificaciones (1 a 5)	Valores ponderados
Precio (5 alto 1 bajo)	1	4	4

De la relación Precio/Calidad, resulta el siguiente gráfico:



Chocolates Rucamamal, es la empresa N° 2; la cual, en opinión de los encuestados y participantes en el Focus Group, ofrece un producto de alta calidad y una muy buena relación con el precio, en el cual este resulta de una valoración menor a la calidad, a diferencia de las empresas de la competencia que muestran una relación inversa. En otras palabras, se percibe que la calidad de Rucamamal está sobre el precio de los productos.

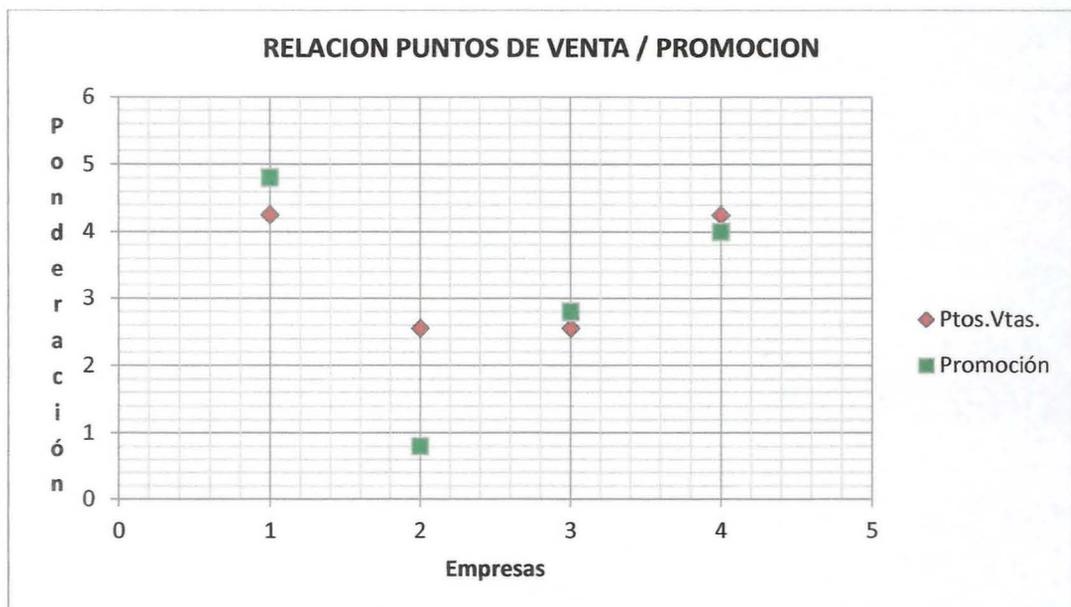
#### PUNTOS DE VENTAS

	Ponderación	Calificaciones (1 a 5)	Valores ponderados
Tienda propia	0.25	5	1.25
otros punto de ventas regional	0.15	0	0
otros puntos de ventas nacional	0.15	2	0.3
venta x internet	0.25	0	0
calidad de RRHH	0.2	5	1
	1		2.55

**PROMOCION**

	Ponderación	Calificaciones (1 a 5)	Valores ponderados
Reconocimiento de marca	0.3	2	0.6
Campaña de promoción	0.25	0	0
Uso de elementos publicidad	0.2	1	0.2
Uso de medios	0.25	0	0
	1		0.8

De la relación Puntos de Venta y Promoción, da como resultado el siguiente gráfico:



Al analizar los aspectos de Puntos de Venta y Promoción, la empresa Rucamalal (N°2), muestra una baja valoración en cuanto a Puntos de venta y la más baja en cuanto a Promoción, respecto a las otras empresas contrastadas.

Sin lugar a dudas, estos son dos aspectos que se deben atender urgentemente, como se señala en el Plan de Acción y será la base de trabajo, tanto para las propuestas que entregue el Diseñador Gráfico, como el Director Creativo. Su trabajo, en conjunto con la empresaria, deberá estar dirigido a que la empresa logre, en el mediano plazo contar con puntos de ventas, para estar presente en nuevas plazas, como lo está haciendo progresivamente la competencia.

### 3.4. MEZCLA DE MARKETING (4P. PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN)

Consecuente con los análisis críticos realizados en los capítulos anteriores, corresponde ahora, entregar las propuestas de intervención e implementación en los aspectos analizados, que constituyen los PLANES DE ACCION de la estrategia de marketing y que se detallan a continuación, por cada uno de los aspectos componentes de la mezcla de marketing de la empresa.

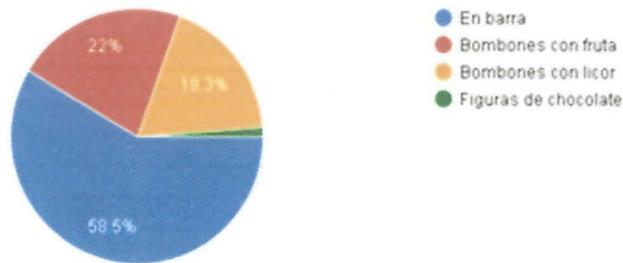
#### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN AL PRODUCTO:

ASPECTOS	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCION	RR.HH.
<b>Características y aspectos organolépticos</b>	El mercado de los chocolates finos exige productos de alta calidad e innovación.	<p>Testear y estandarizar nivel de productos en cuanto a calidad y cualidades organolépticas.</p> <p>Diferenciar líneas de productos.</p> <p>Sacar nuevos diseños de bombones con nuevos moldes.</p> <p>Confección de Tablas nutricionales.</p> <p>Testear nuevos productos.</p>	Ing. en Alimentos
<b>Packaging</b>	El mercado de chocolates finos exige calidad en presentaciones.	<p>Mejorar presentación de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rediseño de packaging de set de licor de chocolates.</li> <li>-Mejorar envase de turrone.</li> <li>- Rediseño cajas bombones.</li> </ul>	Diseñador gráfico
<b>Información del producto</b>	En bombones no hay. En set de licores hay Hoja con información de uso de producto. En turrone hay etiqueta.	<p>Incorporar mayor información de las características de los productos, su mantención y manipulación.</p> <p>Destacar el origen de los productos.(La Araucanía)</p> <p>Incorporar Tablas nutricionales a los envases.</p> <p>Aplicar nueva norma de etiquetado.</p>	Ing. en Alimentos Y Diseñador gráfico

**CONSIDERACIONES DE LOS PLANES DE ACCION PARA EL PRODUCTO:**

Las características de los productos, es exigida por los consumidores en cuanto a sus cualidades organolépticas, ya que dentro de la consulta realizada, el 89% de los encuestados manifestó desear nuevos sabores en chocolates o nuevas mezclas. Lo mismo ocurre con los formatos de los productos, de cuya consulta se obtuvo el siguiente resultado de preferencias:

¿Cuál es tu preferencia en consumo de chocolates?



En cuanto a los componentes del chocolate, las preferencias se inclinaron hacia un alto contenido de cacao, lo cual fue confirmado por el conocimiento que mayoritariamente manifestaron respecto a los beneficios del cacao como super alimento.

Para trabajar los chocolates, tanto desde el punto de vista de proceso productivo, como de marketing, es necesario que la empresa ordene y diferencie los diferentes productos en líneas, agrupando productos de similares características, por ejemplo:

- **Línea de Bombones**
- **Línea de bombones con vino o licor**
- **Set de licor de chocolates**
- **Turrone**
- **Línea Chocolates del Bosque**, donde en esta último van los nuevos chocolates con murtilla, merkén, avellana, romero, quinoa pop.
- **Otros productos**

Lo anterior, le permitirá focalizar los recursos en conjuntos de productos, de acuerdo al rendimiento que ellos vayan teniendo, tanto en lo productivo como en la rentabilidad. Esta división permite controlar mejor los productos en cuanto a su competitividad.

En cuanto a packaging, se prefieren productos que sean fáciles de manipular y de conservar, dando un alto grado de importancia la presentación de los productos, los cuales deben impactar a la primera vista, sobre todo considerando que el chocolate cada vez es más popular como un elemento de regalo.

Incluso, se tienen preferencias respecto a diseños que entreguen una imagen de origen, tanto es así que el 96,3% de los encuestados aportó por una presentación **regional** de los chocolates que comercialice la empresa Rucamamal.

A los encuestados también se les consultó, por lo contenidos que debería tener el producto chocolate, obteniendo las siguientes respuestas:

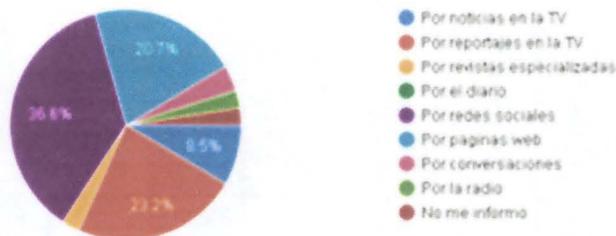
#### Los chocolates deberían ser: (Puedes elegir varias alternativas)



Lo anterior, demuestra el alto grado de conocimiento de los beneficios para la salud del menor consumo de azúcares, gluten, grasa y leche; favoreciendo el consumo de estevia y cacao.

Este conocimiento de los consumidores, tiene diferentes fuentes de información, como lo muestran las preferencias manifestadas por los encuestados:

#### ¿ Por qué medios te informas preferentemente de los beneficios e innovación de productos alimenticios?



Mayoritariamente, los consumidores potenciales, se informan a través de las redes sociales, teniendo como segundas alternativas los reportajes en la TV y las noticias de la TV. Nótese el bajísimo porcentaje de las personas que no se informan, por tanto existe una alta preocupación de saber respecto a los alimentos sanos y sus características, lo cual también incluye a los chocolates.

A través del Focus Group, realizado con chocolates de Rucamalal y de tres empresas de la competencia, se captó la sensación que los productos evocaron en los asistentes, lo cual para Rucamalal, fue: ***adictivo, sublime, magnífico, licor/amargo, tranquilidad, felicidad, artificial, solo menta, me encantó, sonrisa, evocador fiesta, delicado, amargura, exquisito, aroma, fresco, emoción.***

Lo anterior muestra las diversas sensaciones que el chocolate produce en las personas que lo consumen, obteniendo para los productos Rucamamal las opiniones más positivas, de tal forma que las formulaciones están bien logradas, en cuanto a los atributos organolépticos.

Consecuente con los resultados de lo expuesto, respecto al producto, las acciones propuestas por parte de la Ingeniera en Alimentos, son las siguientes:

CARTA GANT INTERVENCIÓN CHOCOLATERÍA RUCAMALAL					
FECHA	SEPTIEMBRE				
	semana 1	semana 2		semana 3	26 de septbre.
TAREAS					
<b>ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS/ELABORACIÓN FICHAS TÉCNICAS</b>					
listado de productos					
descripción de productos					
ingredientes					
técnicas de elaboración					
diseñar formato estándar					
selección fotografía producto					
<b>Llenado Fichas Técnicas por Producto</b>					
<b>CONFECCIÓN DE TABLAS NUTRICIONALES POR PRODUCTOS</b>					
listado de productos					
toma y envío de muestras laboratorio análisis					
resultados/interpretación	tiempo entrega depende laboratorio				
cálculo manual					
interpretación de resultados					
<b>Llenado Tabla Información Nutricional Producto</b>					
<b>APLICACIÓN NUEVA NORMA DE ETIQUETADO</b>					
revisión reglamentación pertinente					
determinación plazos para implementación logos					
determinación forma para implementación logos					
<b>Implementación Logos en Producto</b>					
<b>CONFECCIÓN INFORME RESPALDO</b>					

Desde el punto de vista de la mejora de productos, en cuanto a sus presentaciones, se desea obtener nuevos diseños de envases de los siguientes productos:

- Cajas de bombones de 1 Kg.
- Cajas de bombones de ½ Kg.
- Cajas de bombones de 16 bombones.
- Cajas de bombones de 6 bombones.
- Cajas de bombones de 1 bombón.
- Caja para set de Licor de chocolate con 12 vasitos.
- Caja para set de Licor de chocolate con 2 vasitos.
- Caja para nueva línea Sabores del Bosque.
- Caja de Turrón.
- Sobre caja, para despacho.
- CATALOGO DE PRODUCTOS

#### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN PARA PLAZA:

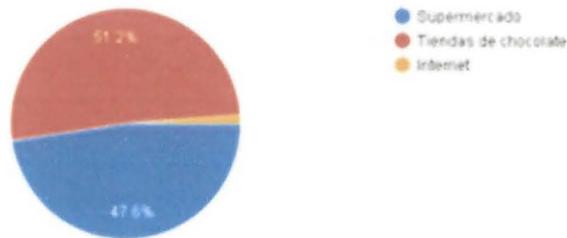
ASPECTOS	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCION	RR.HH.
<b>Canal</b>	Sin Distribuidores	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de distribuidores y de puntos de venta Retail.	Empresaria
<b>Puntos de Venta</b>	Pocos Puntos de venta: (2 en Temuco y 1 en Concepción).	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de puntos de venta Retail.	Empresaria
<b>Venta x Internet</b>	No hay venta x Internet	Mejorar página web, para posibilitar ventas por Internet.	Empresaria, Diseñador y Programador
<b>Cobertura geográfica</b>	El mercado exige presencia de producto a nivel Nacional, como lo hace la competencia.	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de distribuidores y de puntos de venta Retail. Abrir punto de venta propio en nuevo mercado.	Empresaria

### CONSIDERACIONES DE LOS PLANES DE ACCION PARA PLAZA:

En cuanto a Plaza, los consumidores tienen preferencia por comprar en Tiendas de Chocolate, indistintamente si esta está en sus ciudades de permanencia o en lugares remotos, en que se encuentran como visitantes o turistas. Lo que priorizan es el local de ventas. Ello lleva a concluir que el establecimiento donde se venden los chocolates, debe tener un ambiente acogedor y que invite a entrar a él, para disfrutar de la decoración y los aromas del chocolate.

Consecuente con lo anterior, se propone mejorar la imagen corporativa y ambientación de la empresa, en su local de ventas en la ciudad de Pucón.

¿Dónde prefieres comprar chocolate?



Los consultados, no priorizan la venta por Internet; por tanto el rediseño de la página web debe orientarse a mostrar la imagen corporativa de la empresa, sus historia y los productos que ofrece, con la información respecto a sus características. Esta información debe ser suficiente para que los que visitan la página Web conozcan Rucamalal y sus productos, estimulando a los visitantes a que puedan hacer compras por Internet.

En cuanto a los distribuidores, la empresa debe optar por empresas que trabajen en cadena o con tiendas especializadas en productos gourmet o de chocolatería a nivel regional o nacional.

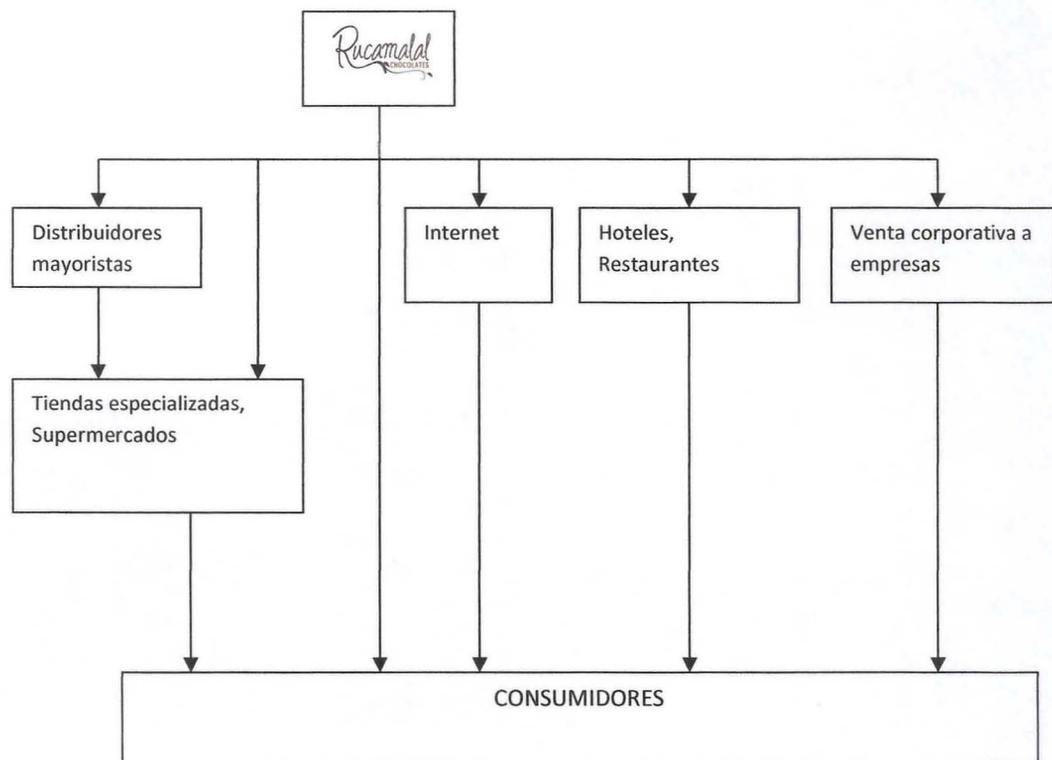
Cuando se trate de contactar minoristas que desean comercializar los productos de Rucamalal, es necesario que éstas empresas cuenten con un local adecuado a las exigencias de los consumidores, vale decir, que sea un local de venta atractivo, con una imagen amigable y en los que se destaque el ambiente en torno al consumo de chocolates.

Los Supermercados constituyen una buena opción, para contar con un importante punto de venta, siempre que los productos se exhiban en una góndola destinada a chocolatería o una isla adecuada dentro del local.

Se propone, para la empresa, hacer uso de exhibidores tipo display que sea característico en diseño y que se pueda controlar la reposición y presentación de los productos y la marca Rucamalal en puntos de venta remotos.

Como ejemplo se mencionan: Tiendas de productos gourmet, Pastelerías, Supermercados, Chocolaterías que no tengan fábrica de chocolates.

La empresa puede abarcar diferentes Plazas, a través del siguiente esquema de distribución:



Toda la cadena de distribución anterior, debe ser abierta por la empresaria, apoyada por elementos de publicidad que comuniquen las características de la empresa y de sus productos. Esta apertura de nuevos puntos de ventas, deben ser respaldados por convenios formales de venta de productos, en que se estipulen los precios, los periodos de entrega, garantías, formas de pagos, etc.

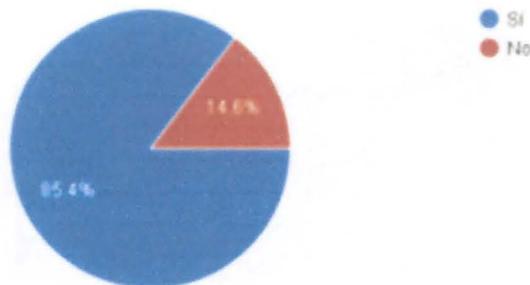
#### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN PARA PRECIO:

ASPECTOS	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCION	RR.HH.
Precios	Precios de productos en base a estructura de costos por actualizar.	Actualización de costos para la determinación de precios.  Aplicar una Estrategia de precio de prestigio.	Empresaria

#### CONSIDERACIONES DE LOS PLANES DE ACCION PARA PRECIO:

Los consumidores de chocolates finos tienen un comportamiento especial, en el cual priorizan la calidad del producto por sobre los precios, como lo demuestra el siguiente resultado de la encuesta:

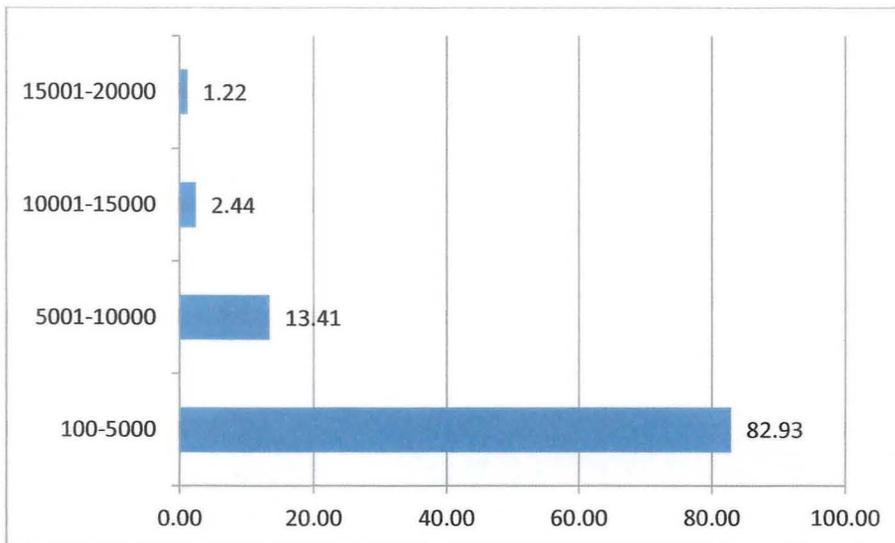
¿Priorizas la calidad/originalidad sobre el costo de un chocolate?



El gráfico anterior, esquematiza la gran preferencia de los encuestados hacia la calidad y originalidad de un chocolate, sobre el costo que este producto le significa al momento de comprarlo. Lo anterior, obedece a que se trata de chocolates finos y de los cuales se espera un alto nivel de calidad y una buena presentación, para lo cual se está dispuesto a pagar un alto precio, pero que justifica la compra, más aún si esta es para hacer un regalo.

A través de la consulta, se obtuvieron los rangos de gastos semanales que los encuestados realizan en productos de chocolate, lo cual indica una disposición a contemplar un destino de dinero que no deja de ser importante, para la compra de chocolates.

El 83% tiene un gasto igual o inferior a \$ 5.000 semanales, con un 13% que se mueve entre \$ 5001 y \$ 10.000 de gasto en chocolate semanal.



Dada las características de los productos y el comportamiento del mercado, en el que se destaca una demanda principalmente inelástica, se recomienda aplicar una Estrategia de Precios de Prestigio.

Esta estrategia, según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren. Los argumentos para sugerir esta estrategia de precios son los siguientes:

- Existe un mercado, no masivo, que tiene una buena disposición hacia los chocolates finos y que está consciente de la calidad, el estatus y el placer de compartir que les puede dar.
- Los clientes potenciales tienen la capacidad económica para adquirirlo.
- Los chocolates Rucamalal es un producto de alta calidad, tiene características exclusivas e innovadoras.
- Se abrirán canales de distribución selectivos o exclusivos.
- A nivel de chocolates finos, la competencia es por calidad no por precio.

Dada la alta competencia existente en el mercado del chocolate, la empresa debe redoblar sus esfuerzos en cuanto a las calidades a lograr y sus presentaciones, ya que la competencia del mercado no es por precios, sino que es por calidad y originalidad de los productos.

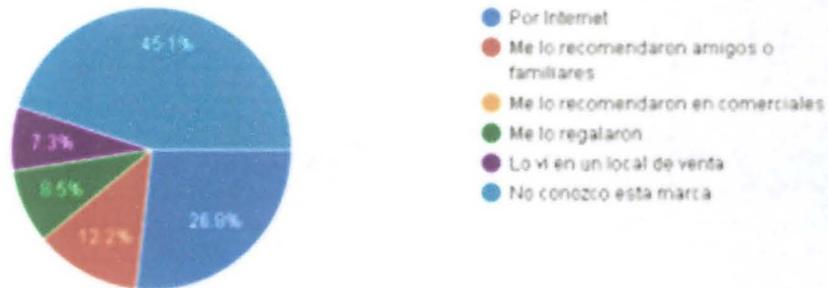
Lo anterior, obliga a que la empresa cuente con una estructura de costos, que le permita determinar precios para productos, a los que le irá incorporando nuevos elementos diferenciadores en su producción (envases, etiquetado, insumos, etc.), que incrementarán sus costos, los cuales deberá mantenerlos bajo control, para lograr precios competitivos de chocolates diferenciados.

#### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN E IMPLEMENTACIÓN PARA PROMOCION:

ASPECTOS	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCION	RR.HH.
<b>Elementos de publicidad</b>	A excepción del local de ventas, no hay uso de elementos de publicidad.	Diseño de elementos de publicidad: -Catálogo de productos. -Elementos corporativos - Diseño Página Web	Director Creativo Diseñador Gráfico, y Diseñador Pág.Web
<b>Medios de publicidad</b>	No hace uso. Pagina Web compartida con actividad turística.	Selección de Medios de comunicación y publicidad.  Colocación de elementos de publicidad en Medios.	Director Creativo  Diseñador gráfico
<b>Estacionalidad</b>	Todo el año y en especial, en Semana Santa, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, Año Nuevo, Día de los Enamorados.	Desarrollo de Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas, para evitar estacionalidad.	Director Creativo
<b>Cobertura geográfica</b>	Aspirar a cobertura nacional.	Desarrollo de Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas.	Director Creativo

**CONSIDERACIONES DE LOS PLANES DE ACCION PARA PROMOCION:**

Durante su historia, la empresa no ha hecho uso de medios ni elementos de promoción y publicidad, en forma importante, para lograr posicionar su nombre y marca. Un gran porcentaje de los encuestados no conoce la empresa por su nombre y gran parte que se ha informado de sus productos lo ha hecho por Internet, con todas las limitaciones que pudiera haber, al usar el mismo nombre de cabañas turísticas ubicadas en el mismo lugar, en la ciudad de Pucón.

**¿Cómo te informaste de los chocolates Rucamalal?**

Lo anterior, es consecuencia de la no existencia de una estrategia orientada a expandir la cobertura geográfica de comercialización, lo cual se hace urgente, dado el dinamismo mostrado por el mercado.

La calidad de los productos alcanzados por Rucamalal no es consecuente con su estrechez de cobertura. Esta es la mayor falencia de la empresa, desde el punto de vista del marketing. Por tanto, se debe desarrollar una Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas. La empresa debe avanzar en la cadena de distribución, ocupando nuevos eslabones que hasta la fecha no han sido captados ni explotados (distribuidores mayoristas, minoristas, tiendas especializadas, etc.).

Como reforzamiento de lo anterior, se requiere diseñar elementos de publicidad que permitan dar a conocer la empresa y sus productos. Se sugiere diseñar un catálogo de productos, otros elementos menores, como son folletería y mejorar la página Web, que sea más informativa y amigable para la venta por Internet, Hacer uso de redes sociales.

Todo lo anterior, se verá complementado con una nueva imagen de los productos a lograr, a través de la mejora de los diseños de envases y etiquetado. La selección y uso de Medios de comunicación también es importante de realizar a través de esta estrategia de expansión que se necesita desarrollar.

Consecuente con lo anteriormente expuesto, el Diseñador Gráfico propone lo siguiente:

- Trabajar packaging del licor de chocolate ( producto estrella).
- Un manual de Imagen corporativa que define algunas normas tanto para los distintos envases de los diferentes productos, como para el interiorismo, señalización externa, etc.
- Previo a esto creo es necesario definir una "Plataforma de marca" en donde se declaren las intenciones de gestión de la empresa de modo que sirva como guía tanto para las decisiones de diseño como para posibles campañas, textos argumentativos que diferencien y posicionen a la empresa.

Como complemento a lo anterior, el Director Creativo, propone las siguientes acciones a desarrollar como implementación del Plan de Marketing:

- 1.- Crear una idea o concepto de marca (diferenciándose del rubro cabañas).
- 2.- Desarrollar un lenguaje (estilo de redacción) para comunicar las cualidades y diferenciación a nivel corporativo (es decir: globalmente para la marca).
- 3.- Proponer un estilo competitivo y actual para el sitio web (en conjunto con diseñador)
  - a) Redacción
  - b) dirección de arte para tomas fotográficas
- 4.- Proponer acciones puntuales de promoción en la zona (a definir)
- 5.- Proponer una definición y diferenciación de líneas de sus productos. Esto va relacionado directamente con el trabajo del diseñador.
- 6.- Proponer un ordenamiento visual al local.

Lo anterior, está orientado a que la empresa adopte una nueva conceptualización de negocio, que le permita lograr una identidad más potente, no solamente a través de la mejora de sus productos, sino que también a nivel corporativo y de marca.

Este nuevo concepto, incluye una actitud más expansiva de la comercialización, priorizando esta función, sobre la inventiva, la cual a esta altura de desarrollo de productos se estima agotada y ahora la empresa debe salir al mercado con sus productos mejorados, focalizando sus esfuerzos, principalmente en la comercialización y sustentabilidad de la oferta en diferentes nuevos puntos de ventas.

### 3.5. ARQUITECTURA DE MARCA

La empresa explota la marca Rucamalal, que corresponde al nombre de las cabañas de turismo, junto a las cuales se encuentra la fábrica de chocolates y el local de ventas, en Pucón.



Esta marca es registrada por la empresa y proviene de la palabra Rucamalal en Mapudungun, que significa: *Corral de casa, Casa de entrada o casa de portero*. Lo anterior, es concordante con la ubicación de la chocolatería, que corresponde al antiguo ingreso a Pucón, desde la cordillera.

La adopción de esta palabra como marca de los chocolates, dice relación más con la ubicación de la fábrica y su punto de ventas que con los productos que se venden. Además, a nivel de página web es evidente la confusión que se produce con el complejo de cabañas de turismo, al mostrarse ambas ofertas -que son muy distintas- en el mismo sitio Web. De tal forma, que este nombre es posible revisarlo, como marca-identidad de un producto de chocolatería de nivel gourmet al que se desea llegar.

A la marca "Rucamalal" le falta difusión, ya que el 45,1% de los encuestados manifestó que no conocían esa marca, como se muestra en el último gráfico estadístico del capítulo anterior. Por otro lado el 26,8% de los consultados afirmaron que se interiorizaron de los productos Rucamalal, a través de Internet.

De lo anterior, es posible concluir que existe una mejor identidad del lugar en que se venden los chocolates, es decir, de la chocolatería como local de venta, que de los productos que ahí se venden. La priorización de ambos conceptos deberá ser trabajado por los Diseñadores y Director creativo, para tomar una buena decisión al respecto.

### 3.6. PRESUPUESTO

Como resultado del Marketing mix, se han propuesto Planes de Acción en diferentes aspectos, conformando una serie de actividades que ahora corresponde cuantificar, desde el punto de vista de presupuesto:

#### PRESUPUESTO PLANES DE ACCION RESPECTO A PRODUCTO:

ASPECTOS	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO (\$)
<b>Características y aspectos organolépticos</b>	Testear y estandarizar nivel de productos en cuanto a calidad y cualidades organolépticas.	
	Diferenciar líneas de productos.	
	Sacar nuevos diseños de bombones con nuevos moldes. (Valor de moldes)	160,000
	Análisis para Confección de Tablas nutricionales.	750,000
	Testear nuevos productos (productos para análisis)	100,000
<b>Packaging</b>	Mejorar presentación de productos: -Rediseño de packaging de set de licor de chocolates.  -Mejorar envase de turrone. - Rediseño cajas bombones.	
<b>Información del producto</b>	Incorporar mayor información de las características de los productos, su mantención y manipulación. Destacar el origen de los productos.(La Araucanía) Incorporar Tablas nutricionales a los envases. Aplicar nueva norma de etiquetado.(Etiquetas)	400,000
<b>RECURSO HUMANO</b>	Ing. en Alimentos	510,000
	Empresaria (2 meses)	322,500
	Diseñador gráfico (50%)	250,000
	<b>SUMA</b>	<b>2,492,500</b>

**PRESUPUESTO PLANES DE ACCION RESPECTO A PLAZA**

ASPECTOS	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO (\$)
<b>Canal</b>	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de distribuidores y de puntos de venta Retail.	
<b>Puntos de Venta</b>	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de puntos de venta Retail.	
<b>Venta x Internet</b>	Mejorar página web, para posibilitar ventas por Internet.	
<b>Cobertura geográfica</b>	Abrir canales de distribución de los chocolates, a través de distribuidores y de puntos de venta Retail.	
RECURSO HUMANO	Empresaria (9 meses)	1,451,250
	SUMA	1,451,250

**PRESUPUESTO PLANES DE ACCION RESPECTO A PRECIO**

ASPECTOS	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO (\$)
<b>Precios</b>	Actualización de costos para la determinación de precios. Aplicar una Estrategia de precio de prestigio.	
RECURSO HUMANO	Empresaria (1 mes)	
	SUMA	161,250

**PRESUPUESTO PLANES DE ACCION RESPECTO A PROMOCION**

ASPECTOS	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO (\$)
<b>Elementos de publicidad</b>	Diseño de elementos de publicidad:	
	Catálogo de productos.(Impresión)	1,250,000
	Elementos corporativos (Display)	1,250,000
	Diseño Página Web	500,000
<b>Medios de publicidad</b>	Selección de Medios de comunicación y publicidad. Colocación de elementos de publicidad en Medios.	
<b>Estacionalidad</b>	Desarrollo de Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas, para evitar estacionalidad.	
<b>Cobertura geográfica</b>	Desarrollo de Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas.	
RECURSO HUMANO	Director Creativo	720,000
	Diseñador Gráfico (50%)	250,000
SUMA		3,970,000

**RESUMEN PRESUPUESTARIO DE PLANES DE ACCION DE IMPLEMENTACION:**

<b>PLANES ACCION PRODUCTO</b>	2,492,500
<b>PLANES ACCION PLAZA</b>	1,451,250
<b>PLANES ACCION PRECIO</b>	161,250
<b>PLANES ACCION PROMOCION</b>	3,970,000
<b>Suma Planes de Acción</b>	<b>8,075,000</b>

#### 4.- PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCION Y CONTROL

##### 4.1. INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y CONTROL

	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PRODUCTOS</b>	Aumento de ventas	\$ 27.500.000 anual	Julio 2018
	Diferenciación de líneas de productos.	6 Líneas de productos	Diciembre 2016
	Productos testeados en cuanto a calidad y cualidades organolépticas. Nuevos diseños de bombones con nuevos moldes. Confección de Tablas nutricionales. Testear nuevos productos.	7 productos	Mayo 2017
	Productos con mejora en su presentación -Rediseño de packaging de set de licor de chocolates. -Mejorar envase de turrone. - Rediseño cajas bombones.	3 líneas de productos	Mayo 2017
	Incorporación de mayor información de las características de los productos, su mantención y manipulación. Origen de los productos (La Araucanía), destacados en diseños e información. Incorporar Tablas nutricionales a los envases. Aplicar nueva norma de etiquetado.	6 Líneas de productos	Mayo 2017

	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PRECIO</b>	Costos de los productos actualizados, con nuevos envases y presentaciones, para la determinación de precios.	6 Líneas de productos	Mayo 2017
	Aplicación de Estrategia de precio de prestigio.	6 Líneas de productos	Mayo 2017

	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PLAZA</b>	Captación de nuevos puntos de ventas en plazas priorizadas.	5 nuevos puntos de ventas en plazas priorizadas.	Mayo 2017
	Apertura de canales de distribución de los chocolates, a través de distribuidores y de puntos de venta Retail.	2 canales	Mayo 2017
	Página web, adecuada para posibilitar ventas por Internet.	1 página Web	Enero 2017

	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PROMOCION</b>	Diseño de elementos de publicidad	Catálogo de productos.(Impresión)	Marzo 2017
		Elementos corporativos (Display)	
		Diseño Página Web	
	Medios de comunicación y publicidad seleccionados. Colocación de elementos de publicidad en Medios.	2 Medios	Marzo 2017
	Desarrollo de Estrategia de expansión orientada a captar nuevos puntos de ventas, para evitar estacionalidad.	1 Estrategia	Mayo 2017

#### 4.2. PROGRAMACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING

La siguiente carta Gantt, corresponde al Plan Operativo de la implementación del Plan de Marketing, la que es guía, para el Equipo Técnico del Proyecto:

Actividades	Año 2016						Año 2017							
	Trimestre						Trimestre							
	Abr-Jun		Jul-Sep		Oct-Dic		Ene-Mar		Abr-Jun					
2.1. Compra de implementación (nuevos moldes).				X										
2.2. Diseño de prototipos, de acuerdo a lo detectado a través de la consulta y Focus Group.					X	X								
2.3. Determinación de costos de envasado y etiquetado e incidencia en los precios.						X								
3.1. Elaboración de una estrategia de promoción y comunicación, de acuerdo al Plan de marketing.							X	X						
3.2. Diseño de los elementos de publicidad.							X	X	X	X				
3.3. Confección de elementos publicitarios (catálogos y display). Rediseño Pág. Web.										X	X			
3.4. Incorporación de los elementos, argumentos de ventas y conceptos comunicacionales en los Medios.											X			
4.1. Entrevista a la empresaria, en medios de prensa radial y escritos. Publireportajes.												X		

### 4.3. DETERMINACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA

Consecuente con los objetivos que la empresa se ha planteado a mediano y largo plazo, a continuación se realiza el análisis de factibilidad, considerando los siguientes antecedentes:

Fechas (Desde - hasta)	Junio2016- Mayo2017	Junio2017- Mayo2018	Junio2018- Mayo2019	Junio2019- Mayo2020	Junio2020- Mayo2021	Junio2021- Mayo2022
Año	0	1	2	3	4	5
Venta (Miles de pesos)		27,500	29,700	32,076	34,642	37,413
Incremento por nuevos puntos de venta			100%	150%	150%	200%
Ventas totales		27,500	59,400	80,190	86,605	112,240

La proyección de ventas, corresponde al crecimiento sostenido que ha mostrado la demanda para chocolates finos a nivel nacional y que los actores de esta industria estiman que se mantendrá para los próximos años. Estas serían las ventas que se esperan para la empresa, al quedarse sin una estrategia de expansión que en este estudio se le propone. A estas ventas se le ha agregado un incremento, por la apertura de nuevos puntos de ventas, incluyendo uno propio en un mediano plazo.

La inversión inicial, asciende a \$ 8.000.000 considerando que el local, donde actualmente funciona la fábrica de chocolates y la chocolatería como punto de venta, se encuentra en comodato. De tal forma que esa inversión corresponde a la implementación y equipamiento productivo y de ventas que la empresaria ha realizado en el actual local.

La apertura de un punto de venta propio y una mayor implementación productiva, se ha presupuestado en \$ 20.000.000; financiado a través de un crédito bancario amortizable a 5 años. Esta inversión está contemplada para mediados del año 2018. Consecuente con lo anterior, se contempla la contratación de 2 personas incrementales, para fines del año 2 (2018). Lo mismo ocurre con el ítem arriendo e intereses por amortización de crédito.

Guitarra de corte	1	1,200,000	1,200,000
Mesones acero inoxidable	3	500,000	1,500,000
Grajeadora	1	1,000,000	1,000,000
Moldes de barra	10	200,000	2,000,000
Implementación salón de ventas	1	14,300,000	14,300,000
TOTAL			20,000,000

## FLUJO DE RESULTADOS PROYECTADOS:

Fechas (desde – hasta)	Ag-Jul17	Ag-Jul18	Ag-Jul19	Ag-Jul20	Ag-Jul21	Ag-Jul22
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
(+) Ingresos Ventas		27,500	59,400	80,190	86,605	112,240
Otros ingresos (FIA)	10,280					
Capital de trabajo	3,000					
<b>Ingreso Total</b>	<b>13,280</b>	<b>27,500</b>	<b>59,400</b>	<b>80,190</b>	<b>86,605</b>	<b>112,240</b>
Costo de produccion		11,000	23,760	32,076	34,642	44,896
Costo de envase		1,050	1,688	2,104	2,232	2,745
Gastos generales e insumos		1,375	2,970	4,010	4,330	5,612
<b>Costo Variable Total</b>		<b>13,425</b>	<b>28,418</b>	<b>38,189</b>	<b>41,204</b>	<b>53,253</b>
RRHH		9,120	15,360	15,360	15,360	15,360
Mantencion de web		500	500	500	500	500
Publicidad		2,000	4,000	2,000	2,000	2,000
Plan de marketing	13,000	0	0	0	0	0
Aporte previsional del empleador		456	768	768	768	768
Arriendo			12,000	12,000	12,000	12,000
<b>Costo Fijo Total</b>		<b>12,076</b>	<b>32,628</b>	<b>30,628</b>	<b>30,628</b>	<b>30,628</b>
<b>Costo Total Desembolsable</b>		<b>25,501</b>	<b>61,046</b>	<b>68,817</b>	<b>71,832</b>	<b>83,881</b>
Depreciacion		800	2,300	2,300	2,300	2,300
Interés por amortización			1,600	1,382	1,146	892
<b>Costo Total</b>		<b>26,301</b>	<b>64,946</b>	<b>72,499</b>	<b>75,279</b>	<b>87,073</b>
<b>Resultado Operacional</b>		<b>1,199</b>	<b>-5,546</b>	<b>7,691</b>	<b>11,326</b>	<b>25,167</b>
Resultado antes del impuesto		1,199	-5,546	7,691	11,326	25,167
Impuesto renta 25%		300	0	1,923	2,832	6,292
Utilidad despues de impuesto		899	-5,546	5,768	8,495	18,876
Depreciacion		800	2,300	2,300	2,300	2,300
Interés por amortización		0	1,600	1,382	1,146	892
Inversión Fabrica local y tienda	8,000		20,000			
Recuperación capital						18,000
<b>Flujo neto</b>	<b>-8,280</b>	<b>1,699</b>	<b>-21,646</b>	<b>9,450</b>	<b>11,941</b>	<b>40,068</b>

**EVALUACION DE RESULTADOS:**

La proyección de resultados, arroja los siguientes valores del proyecto, considerando un horizonte a 5 años y una tasa de descuento del 10%. El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años.

VAN = \$ 14.100.000

TIR = 29%

De acuerdo a lo anterior, el Plan de Marketing es factible, incluyendo la proyección a una estrategia de expansión de la empresa a iniciarse a mediano plazo.

Este Flujo, debe constituir uno de los indicadores principales para medir la satisfacción y control del funcionamiento del negocio, siendo ello una potente guía para la aplicación de una eficiente gestión de crecimiento y posicionamiento de la empresa Chocolates Rucamalal en el mercado regional y nacional.

**ANEXOS:****A.- FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA**

Universo: Población de la Región de la Araucanía = 990.000 pp.

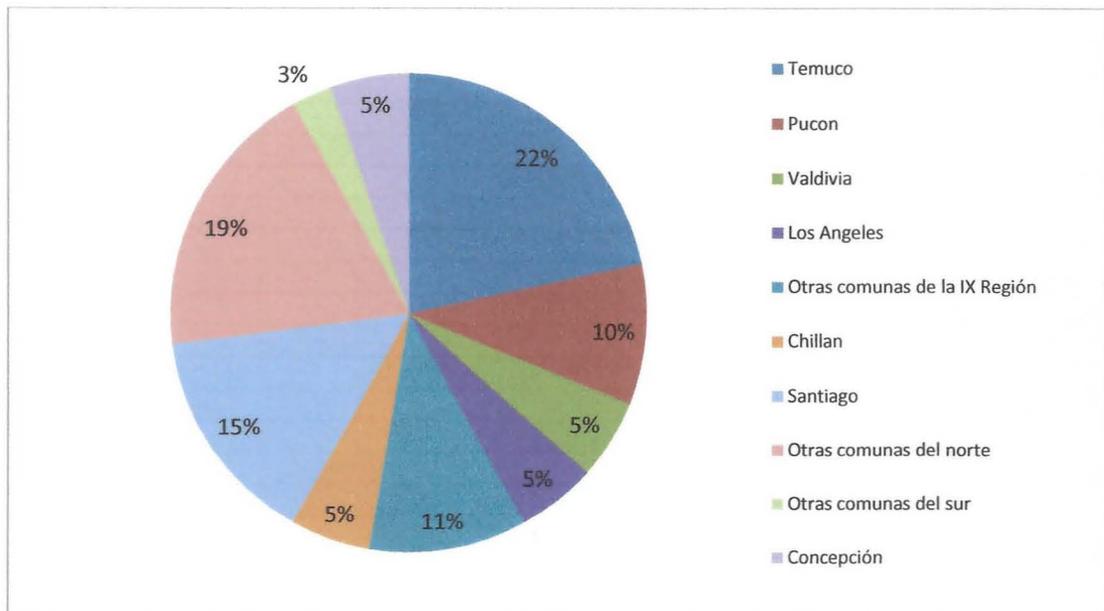
Muestra = 84 pp. (31 pp. De La Araucanía)

Nivel de confiabilidad = 99,9% (Para la Región de La Araucanía)

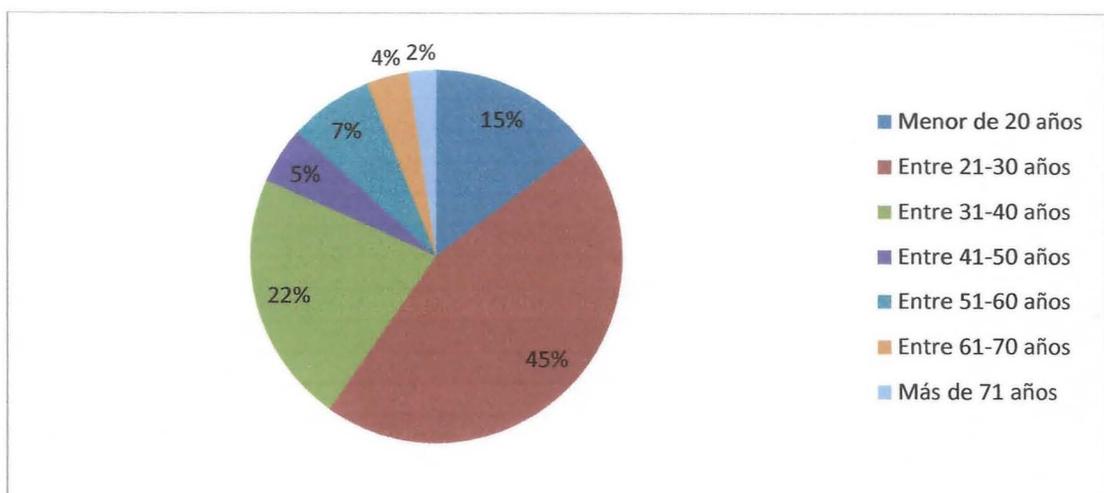
Fecha = 9 al 21 de Agosto 2016

Método = Online

Procedencia de la muestra:



Rango etario de encuestados:



ENCUESTA:

← Encuesta consumo de chocolate    

PREGUNTAS RESPUESTAS

## Encuesta consumo de chocolate

Contesta las siguientes 20 preguntas que serán manejadas en forma confidencial (Te tomará solamente 1 minuto) y Ya

1. Identifícate con tu primer nombre o con un seudónimo

Tamaño de la pregunta: breve

2. Comuna de Chile donde vives

Tamaño de la pregunta: breve

3. ¿A qué género perteneces?

Hombre

Mujer

Otro

4. ¿Qué edad tienes?

Menor de 20 años

Entre 21-30 años

Entre 31-40 años

Entre 41-50 años

Entre 51-60 años

Entre 61-70 años

Más de 71 años

5. ¿A qué te dedicas?

- Trabajo
- Estudio
- Dueña de casa
- Cesante
- Jubilado

6. ¿Crees que en el mercado local faltan chocolates con nuevos sabores o mezclas?

- Sí
- No

7. ¿Cuál es tu preferencia en consumo de chocolates?

- En barra
- Bombones con fruta
- Bombones con licor
- Figuras de chocolate

8. ¿Conoces los beneficios de un chocolate alto en cacao?

- Sí
- No



← Encuesta consumo de chocolate

PREGUNTAS RESPUESTAS 84

9. Los chocolates deberían ser: (Puedes elegir varias alternativas)

- Con estevia
- Con azúcar
- Baja caloría
- Sin gluten
- Sin leche
- Sin grasa
- Con alto contenido de cacao

10. ¿ Cuándo prefieres comprar chocolate? (puedes elegir varias alternativas)

- Ocasiones especiales
- Para regalar con motivos de celebración
- Para regalar sin motivos
- Para consumo personal

## ← Encuesta consumo de chocolate



PREGUNTAS

RESPUESTAS 84

11. ¿Cuándo compras bombones para tí mismo(a)? ¿cuáles son los sentimientos que te lleven a comprar o consumir chocolate? (puedes elegir varias alternativas)

- Me lo merezco
- Tenía un mal día
- Estoy triste
- Estoy estresado(a)
- Tengo hambre
- Para compartir

12. ¿Cómo te informaste de los chocolates Rucamalal?

- Por Internet
- Me lo recomendaron amigos o familiares
- Me lo recomendaron en comerciales
- Me lo regalaron
- Lo ví en un local de venta
- No conozco esta marca

13. ¿Priorizas la calidad/originalidad sobre el costo de un chocolate?

- Sí
- No

14. ¿Te gustaría que existiera una opción con excelente presentación regional?

Sí

No

15. ¿Dónde prefieres comprar chocolate?

Supermercado

Tiendas de chocolate

Internet

16. ¿Sueles hacer compras impulsivamente o planeas tus compras?

Compras impulsivamente

Planeo mis compras

17. ¿Qué cantidad de chocolate compras por semana?

Menos de 100 grs

Entre 101 - 250 grs

Entre 251 - 500 grs

Más de 500 grs

18. ¿Cuánto dinero gastas en chocolate por semana? (pesos \$)

Texto de respuesta breve

19. ¿ Por qué medios te informas preferentemente de los beneficios e innovación de productos alimenticios?

- Por noticias en la TV
- Por reportajes en la TV
- Por revistas especializadas
- Por el diario
- Por redes sociales
- Por paginas web
- Por conversaciones
- Por la radio
- No me informo

20. Escribe un correo en que te podamos contactar

Texto de respuesta breve



**B.- FICHA TECNICA DEL FOCUS FROUP**

Fecha: Viernes 9 de Septiembre 2016

Horario: 17:30 Hrs. a 19:30hrs

Participantes: 16 pp.

Productos: Chocolates.

Lugar: Hotel Aitué, Salón Paicaví, Temuco.

Cuestionario aplicado:

**CHOCOLATE**

- Desde el punto de vista organoléptico (sabor, aroma) Ponga nota a los siguientes productos, de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy de su agrado.

Muestra	Nota
amarilla	
verde	
azul	
roja	
naranja	

- Desde el punto de vista de presentación del producto (tamaño, forma) Ponga nota a los siguientes productos, de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy de su agrado.

Muestra	Nota
amarilla	
verde	
azul	
roja	
naranja	

- De acuerdo a la sensación que le produce cada uno de los productos descríbalos con una sola palabra:

Muestra	Descríba la sensación con una palabra
amarilla	
verde	
azul	
roja	
naranja	

4. ¿Cuál combinación de sabores de chocolate es su preferida? Indique uno:

---



---

5. Cuando elige un chocolate ¿cuánta importancia tiene para usted el contenido del alcohol o el tipo del alcohol del producto?

- Mucha importancia
- Poca importancia
- No le doy importancia
- No me gusta el chocolate con alcohol

6.- Escriba las marcas de chocolates que usted más le gustan, de mayor a menor preferencia.

Marca	Tipo (bombón, barra, etc.)

7.- Si usted pudiera producir un chocolate ¿Cuál sería su chocolate ideal?

---

### ENVASE

8. ¿Cómo encuentra estos envases? Ponga nota a los siguientes envases, de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy de su agrado.

Muestra	Nota
amarilla	
verde	
azul	
roja	
naranja	

9. ¿Según su experiencia que exigencias debería tener el envase para la presentación, conservación y traslado del producto?

---



---

10.- ¿Qué aspectos relacionados con el producto: *Chocolates con Licor y Vino* son considerados para usted los más importantes al momento de preferir su compra y posterior consumo?

Atributos/Características organolépticas del producto: apariencia, color, aroma, dureza, crocancia, textura, sabor, especifique su preferencia:

---

11.- ¿Cuál es su opinión respecto al Set de licor de chocolate?

---

---

12.- En su opinión, ¿los productos de chocolates deberían ir acompañados con algún elemento adicional? Ejemplo: souvenir, música, elemento para servirlos, otros, especifique su preferencia:

---

---

**FOTOS FOCUS GROUP:**

