



Plan de Marketing “Nougat”

Innovación en Marketing Agroalimentario (FIA),
Código IMA-2009-0454

Key Issue (Problema Clave)

Chocolates “NOUGAT” requiere de un plan de Marketing que permita su posicionamiento y desarrollo en los mercados actuales y nuevos, logrando potenciar su valor agregado y aumentar su participación de mercado.

1. Descripción de la Empresa

Nougat es una empresa familiar creada en 1995 en la ciudad de Osorno y compuesta por su Gerente y principal gestora, la señora Carmen Sotomayor de la Fuente, Ingeniero Comercial cuyo gusto por el mundo Gourmet le llevó a desarrollar sus habilidades y crear esta empresa que en la actualidad mantiene su centro de operaciones y fabrica en la ciudad de Osorno, ciudad en la que desde su creación en 1995 ha sido un referente de calidad, buen gusto, excelencia, originalidad y variedad en la oferta. Es así como en el año 2002 amplía su presencia a la ciudad de Valdivia con un punto de venta en el centro de esta ciudad y en el año 2009 inaugura un nuevo punto de venta en la zona oriente de Santiago, en Alonso de Córdova

Chocolates Nougat mantiene en sus 3 puntos de venta a nivel nacional más de 30 variedades de bombones, más de 100 figuras de chocolates con diversos diseños, formas, colores y presentaciones, todas ellas distribuidas en etapas o períodos del año. Su oferta también incluye finas galletas, mermeladas caseras, arrollados de castañas, mazapanes, manjares y calugas, todas elaboradas con recetas alemanas propias y tradicionales del Sur privilegiando la utilización de materias primas de la zona (castañas, murta, mosqueta, guindas, etc.)

Nougat, mantiene además una línea de productos dirigidos a empresas e instituciones, contando con tecnología que permite elaborar productos corporativos diseñados y producidos exclusivamente para una ocasión o marca.

El objetivo es que el cliente siempre encuentre el regalo ideal en cuanto a diseño,

originalidad, presentación y calidad, adecuado a su presupuesto.

Áreas de Negocios



2. Foco Estratégico de la Empresa

2.1 ¿Qué necesidad viene a servir el producto?

El consumo de Chocolate históricamente a estado asociado a los rituales sociales de celebración o vínculo, unido a los roles sociales más emotivos de nuestra actividad diaria, como padre, como novio, como esposo, como hijo, a la comunicación emocional, así como a la satisfacción o autogratisfacción (el yo me lo merezco), a la unión simbólica, a la premiación de actos cotidianos, al consumo de emociones vinculadas a las relaciones más intimas, a la demostración afectiva propia de nuestras culturas y de sus tradiciones, al inicio o término de un ciclo o etapa relevante en nuestra vida (Cumpleaños, licenciatura, noviazgo, navidad, día de la madre, día del niño, etc), a la necesidad de sentirse querido y aceptado

socialmente, a la necesidad de comunicación emocional. Desde esta perspectiva la necesidad que “Nougat” viene a servir es otorgar a este ritual atributos especiales y diferenciadores por sus recetas exclusivas, su desarrollo innovativo, su adaptación creativa a los diversos usos que se presentan y su alto estándar de calidad de productos e insumos, unido a un enfoque natural propio del origen Sur que posee.

¿A qué mercado objetivo se plantea llegar Nougat?

Desde el punto de vista tradicional, “Nougat” plantea llegar a un mercado Socio económico Medio alto y alto (C1, C2), considerado este segmento como el que posee acceso más recurrente a estos productos. Desde la perspectiva psico-emocional, “Nougat” busca llegar al sentimiento de gratificación diferenciador, a una comunicación creativa emocional (productos innovadores), a la necesidad de exclusividad, al simbolismo emocional de las formas y mensajes.

Es decir el mercado objetivo es cualquier persona que sienta el deseo de satisfacer una o más de estas necesidades, que tenga la voluntad de hacerlo y que cuente con los medios para ello.

¿Cuál es el área geográfica que queremos abarcar?

Desde el punto de vista Geográfico “Nougat” a corto y mediano plazo busca abarcar los principales mercados del Sur y zona Oriente de Santiago, incorporando además los mercados unidos a las zonas de excelencia turística de la V región (Viña del Mar). A Largo plazo busca llegar a mercados Internacionales basando sus estrategias en los tratados de libre comercio vigentes entre Chile y diversos mercados de EEUU y Europa.

¿Qué calidad, competencia o habilidad tengo?

- Principalmente la generación de recetas exclusivas basadas en su origen Sur.
- El conocimiento, la experiencia y el control del producto desde el origen al consumidor.
- La seguridad de entregar un producto confiable, basado en materias primas originarias del Sur.
- La capacidad de manejar la distribución, mantención y servicio en todo el proceso de distribución.
- La potencialidad de desarrollar productos diferenciados por diseño e innovación.
- La capacidad creativa de adaptarse a los usos y simbolismos del mercado, así como a los diversos grupos etéreos que intervienen.

Visión

“Ser reconocidos como una marca de excelencia por origen y diseño, muy innovadora y de alto estándar de calidad por su excelencia en productos y servicios a nivel nacional e Internacional, cuya satisfacción siempre sea entregar el mejor sabor con el más alto estándar de calidad y bouquet, siempre en concordancia con un desarrollo sustentable de sus productos y procesos.

Misión

“Entregar productos con recetas propias, de origen y artesanales, con procesos de producción de alta calidad y un especial cuidado por el desarrollo sustentable, para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, entregando

productos y servicios con una impronta creativa e innovadores que mantengan una excelente textura y bouquet”

Metas

A corto plazo:

- Aumentar las ventas en un % principalmente en las ciudades de Valdivia y Santiago.
- Posicionarse como la segunda marca más importante por origen Sur y creatividad en su oferta en la ciudad de Santiago y Valdivia.
- Potenciar la presentación e imagen de marca en el punto de venta logrando destacar el atributo de origen y la impronta creativa de la marca.
- Hacer más competitivo y diferenciador el etiquetado y embalaje de los productos y más coherente con los valores asociados a la marca.
- Transformarse en la marca con mayor capacidad de adaptación y satisfacción en lo que respecta a las necesidades y usos que los consumidores le atribuyen a nuestros productos.
- Potenciar los atributos de; receta artesanal + presentación creativa + Origen Sur + desarrollo sustentable como ejes de la marca.

Propósito estratégico

Profesionales de los sentidos al servicio de una experiencia única de exclusividad, deleite y satisfacción.

3. Capacidades Centrales y ventajas competitivas

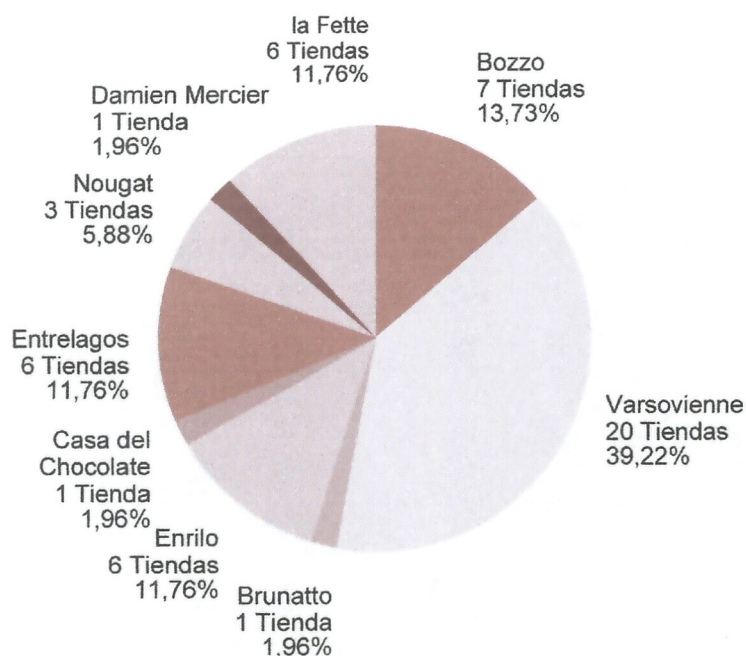
5 Fuerzas competitivas (Porter)



Competidores Directos

En el mercado Nacional y particularmente en el mercado de la capital los principales competidores son La Fette, Bozzo, Damien Macier, Varsoviene, Brunatto, Enrilo, Casa del Chocolate, Entrelagos y Nougat, todos ellos poseen similares condiciones para desarrollarse en un mercado que va en vías de crecimiento. No existen estudios o información que determine el porcentaje de mercado que poseen estas marcas, salvo la cantidad de puntos de venta que poseen en el país. Según esta variable la situación de Nougat es la siguiente:

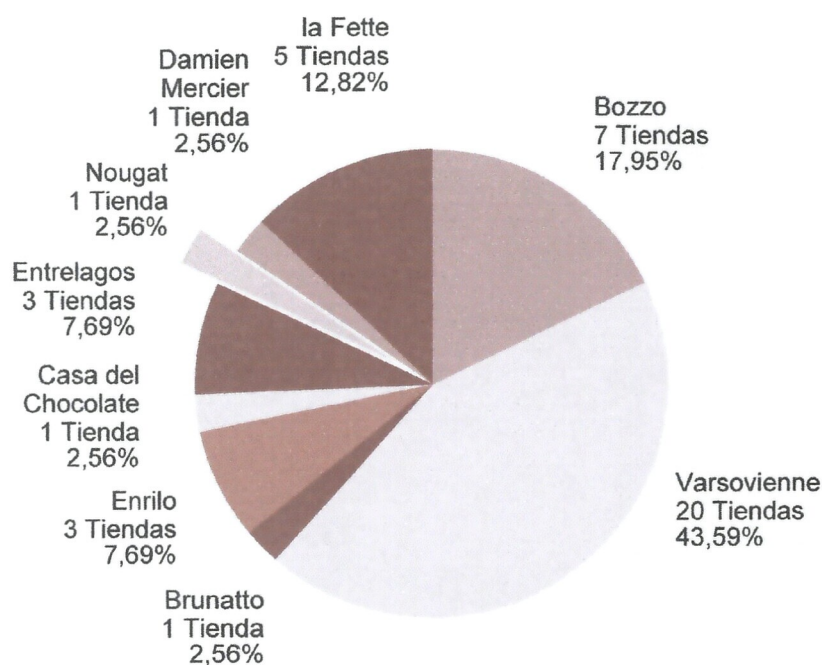
Participación de Mercado por N° de Tiendas en el País



De acuerdo a este gráfico “Nougat” posee un potencial de participación de mercado del 5,88% a nivel Nacional, lo que le deja en una posición ventajosa respecto de otras marcas en el país. Prácticamente como la marca N° 5 en número de tiendas en el país, considerando que a mayor número de tiendas es mayor la cuota de mercado que se obtiene. Esto tomando en consideración que

en esta Industria los puntos de venta juegan un papel fundamental en el negocio.
Las marcas de mayor posicionamiento son las que poseen mayor N° de tiendas.

Participación de Mercado por N° de Tiendas en Santiago



Mercado de Santiago

Pero como podemos observar en el siguiente Gráfico la participación baja considerablemente al concentrarnos en la capital, en la que “Nougat”, sólo mantendría el 2,94% del mercado situándose en las últimas posiciones de mercado, considerando sobre todo su corta vida en esta ciudad, la cual concentra la mayor oferta de productos y marcas de la Industria.

Competidores Potenciales

En los competidores potenciales es posible destacar la posibilidad de marcas extranjeras, preferentemente limítrofes (Argentina, Perú) que poseen costos de producción más bajos y productos de buena calidad, vieran el mercado Chileno como una oportunidad cierta para el desarrollo de puntos de venta en nuestro país, particularmente en la zona sur y Santiago. Por otra parte están los negocios de emprendimiento individual y los profos que puedan surgir y competir en el mercado Nacional, gracias al apoyo que actualmente existe en el Gobierno para el desarrollo de nuevos negocios. El peligro de entrada es bajo por los volúmenes que se debe producir para hacer atractivo el negocio.

Proveedores

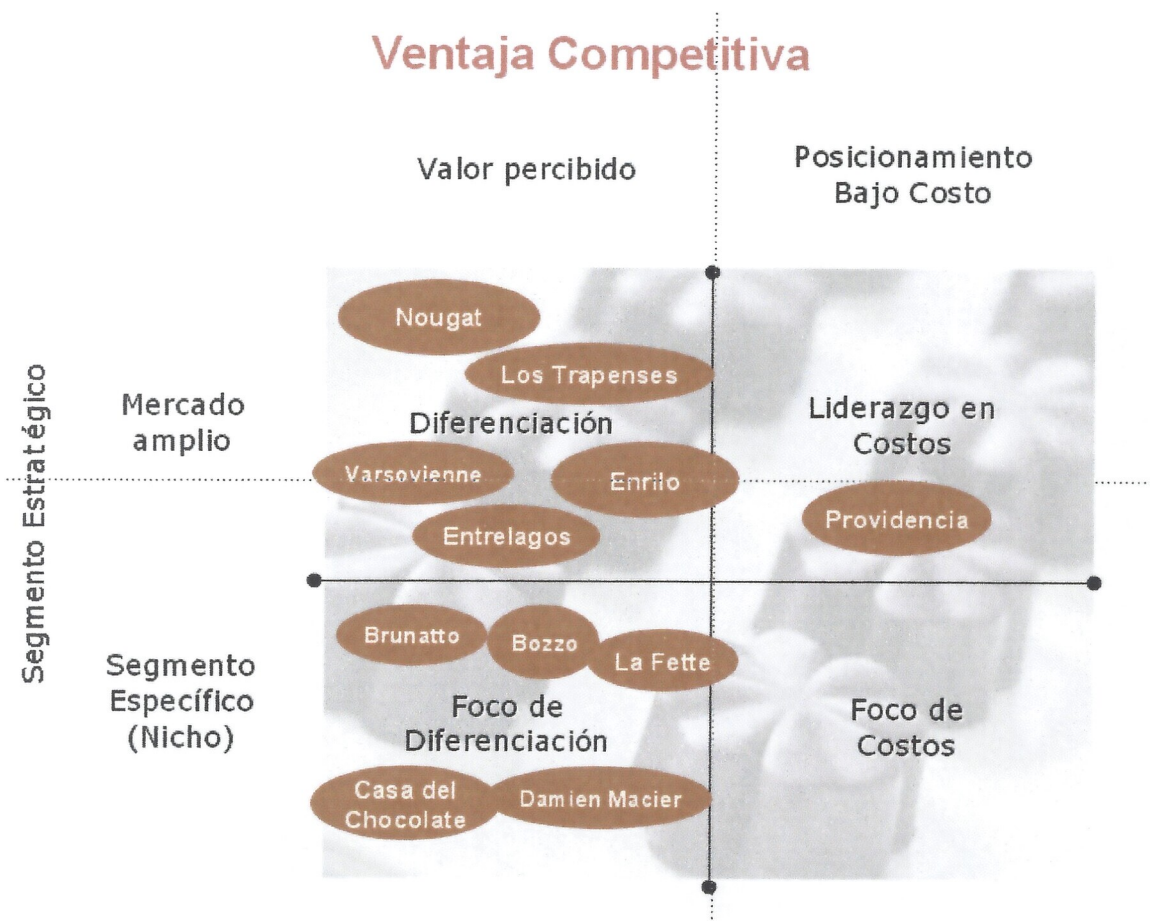
Los proveedores más relevantes en orden de importancia son Carozzi (Chocolate), Eswitt (Almendras), Tres Erre (Demás frutos secos), Neucober, Supermercados (Licores, Leche, Azucar, otros), Mulpulmo (mantequilla, leche en polvo), Dwas Rodas (Escencias). En todos los casos el poder de negociación es bajo, salvo en el caso de Carozzi que es uno de los mayores proveedores de este producto a nivel nacional quienes poseen el control de la oferta de Chocolate a nivel nacional, en este caso en particular el poder de negociación del proveedor es alto y su rol es determinante en el valor final de los productos de “Nougat”

Clientes

Desde el punto de vista de los clientes, estos no tienen un alto poder de negociación debido a que existe un gran mercado para la oferta de estos productos y principalmente es vendido a público final, quien no tiene ingerencia directa en el precio y menos puede negociar el mismo. En este caso el poder de negociación es bajo.

Sustitutos

Para esta industria el poder de entrada de los sustitutos es bajo, considerando que los sustitutos no son considerados productos Gourmet, esto a llevado a algunas marcas a tener un espacio en la oferta de los retail en lugares acondicionados para productos Gourmet, productos que en la actualidad son muy apetecidos por el mercado.



Liderazgo en costos / Mercado Amplio

En este cuadro encontramos a Chocolatería Providencia, con 20 años de vida y una propuesta de oferta basad en el factor precio, con un valor promedio de \$ el Kilo, su plaza de distribución se escapa a la media de las demás marcas abasteciendo a diversos supermercados del país, tales como Unimarc, Jumbo, Montecarlo, entre otros)

Mercado Amplio/Diferenciación

En este cuadro encontramos a marcas como Nougat, Entrelagos, Enrilo, Varsoviene y Los Trapenses, todas ellas, marcas que mantienen una propuesta direccionada a un grupo o mercado amplio, pero haciendo foco en la diferenciación, su mercado en general es el segmento medio y alto. Todas estas marcas poseen variedad de productos para estos mercados y un número no menor de tiendas propias. Sus productos son diferenciados por marcas, recetas y variedad de productos que les otorgan factores de diferenciación a cada una de ellas.

Segmento Específico / Foco en Diferenciación

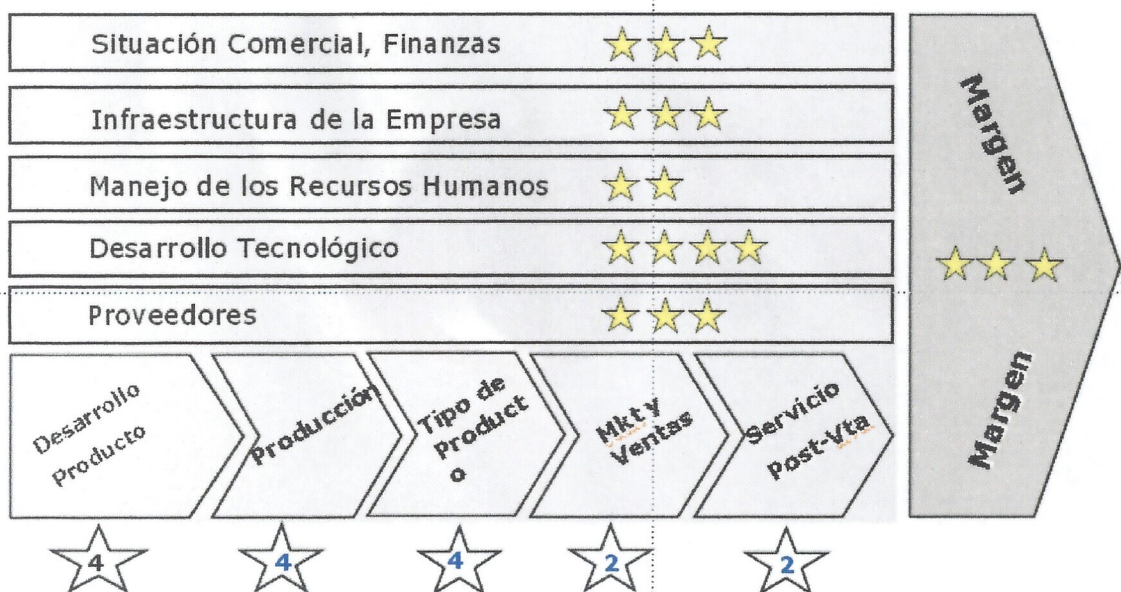
En este grupo existen marcas que han buscado desarrollar un valor agregado adicional a la marca, con foco en atributos que van claramente a segmentos de nicho, principalmente segmento Abc1, como por ejemplo Damier Macier y La Casa del Chocolate que mantienen una producción 100% natural, sin aditivos y en el caso de La Casa del Chocolate con una fabricación completamente artesanal. Por otra parte Bozzo, Brunatto y La Fette, el primero sólo vende chocolates sólidos, sin rellenos y le otorgan un alto grado de importancia al empaque. Brunatto en cambio aparte de poseer un proceso de producción 100% natural a generado una diversidad de recetas con adiciones extravagantes que han marcado tendencias en el consumo de chocolates. (Con merquen, pimienta, curry, albaca e incluso diversos quesos), llevando el consumo de chocolates a una experiencia diferente y con cualidades similares al vino. De la misma manera La Fette es el líder indiscutible por diseño y desarrollo de marca, desarrollo de punto de venta y su liderazgo en experiencia de compra, en esta marca el diseño lo es todo. En la actualidad esta marca mantiene el liderazgo en posicionamiento por su expertís en el rubro y la exclusividad que proyecta.

Diagnóstico.

Situación actual y proyectada.

Análisis Interno de la Empresa

Cadena de Valor



Situación Comercial, Finanzas

La empresa no mantiene deudas y sus finanzas muestran un incremento progresivo de las ventas en un promedio del % aproximadamente por período, las utilidades a pesar de no ser altas, son estables en el tiempo. Por otra parte posee activos que respaldarían futuras inversiones.

Infraestructura de la Empresa

La infraestructura existente actualmente es la adecuada para satisfacer las necesidades actuales y futuras en un corto plazo, pero aún es una capacidad instalada deficiente en lo que respecta a la fabricación particularmente, debido al potencial aumento de la demanda que puede generar la incorporación de la oferta en Santiago y el posicionamiento en esta ciudad por parte de Nougat. La capacidad actual es mediana y posee un potencial de crecimiento alto, por lo cual se encuentra en un proceso de desarrollo intermedio.

Manejo de los Recursos Humanos

El manejo de recursos humanos está en una etapa baja de desarrollo, debido a la no existencia de una estructura formal de cargos, responsabilidades y roles en el organigrama actual, su estructura requeriría de una normalización en este sentido, se hace necesario orientar los esfuerzos hacia una norma que le otorgue las condiciones apropiadas para un funcionamiento óptimo con un enfoque muy fuerte al cliente.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico que posee la empresa es el adecuado para el funcionamiento actual y futuro, salvo si la organización busca innovar en aspectos como el embalaje o en nuevos productos que requieran de tecnología adicional, en tal caso podría ser necesario incorporar en el mediano plazo tecnología para agregar valor a la presentación de los productos.

Proveedores

La empresa tiene un manejo mediano de los proveedores, en su mayoría estos son locales o nacionales y posee un control mediano en su obtención y acceso a stock, el punto más crítico podría presentarse en el principal proveedor

(Ambrosoli) quien posee una posición monopólica en el mercado nacional y bajo las futuras condiciones del mercado del cacao, que se preveen pueden ser complejas en la oferta debido a una creciente demanda mundial, esto podría acarrear complicaciones en el desarrollo del negocio y la marca.

Desarrollo de productos

Es uno de los puntos fuertes de la marca, el desarrollo de diversidad de productos, todos ellos muy diferenciadores y creativos, marcan la pauta en la oferta de Nougat. La marca a desarrollado una enorme variedad de diseños y formas que agregan valor a su oferta, considerando que los consumos asociados al chocolates están generalmente ligados a una comunicación con un fuerte componente emotivo, es allí donde los mensajes, formas y símbolos desarrollados por Nougat tienen mucho que decir a los consumidores.

Producción

La producción es un factor fuerte de la empresa, debido a su constante perfeccionamiento en la fabricación, sus procesos y técnica, así como en el profesionalismo alcanzado por su personal. Los proceso de fabricación y producción son verdaderos procesos creativos en los que cada etapa es relevante y manejada con especial cuidado por los profesionales a cargo de la producción. Logrando un alto grado de calificación y experiencia en ello. El uso de tecnología está considerado, pero no es determinante en la producción actual.

Tipos de Producto

Otro aspecto que tiene mucho desarrollo en esta empresa es de los tipos de productos. Existen una gran variedad y diversidad de productos, diseñados de acuerdo a sus usos y mercados objetivos, ya sea por grupo etáreo, por sexo, gustos y preferencias o por su grado de sofisticación, la variedad es tal, que pasa a ser un factor muy determinante en la demanda actual y un punto relevante que les diferencia de la competencia.

Marketing y Ventas

Este es un factor muy débil en la empresa, su desarrollo está por bajo la media, existiendo en la actualidad intentos por generar un desarrollo de Marketing muy disperso y con falta de orientación clara. No existe un responsable de esta área, no existe un desarrollo corporativo ordenado y planificado de la marca. No existe un manual de normas que regule la propuesta que Nougat en sus puntos de venta, en sus empaques, en sus vitrinas, en su oferta en general.

Servicio Post venta

Un factor inexistente en muchas de las marcas de Chocolates y productos Gourmet, no hay una planificación o una normativa para el desarrollo de un servicio de postventa.

Margen de Utilidad

El margen de utilidad es medio, considerando la oferta existente en esta industria, los márgenes de utilidad están directamente asociados a la propuesta de valor de la marca y en este caso la marca posee un bajo posicionamiento en 2 de las ciudades en las que posee presencia, ello le lleva a manejar en este caso un margen de utilidad medio que permita suplir este déficit.

Situación Interna

FORTALEZAS

- La marca cuenta con la infraestructura apropiada para el desarrollo del proyecto.
- Cuenta con el apoyo de una red de comercialización y distribución ya existente en 3 ciudades. (Osorno, Valdivia y Santiago)
- La diversidad de productos que potencia la marca esta orientada a diversos mercados. (mercado amplio)
- El Origen Sur, le otorga diferenciación. (Denominación de origen Alemán)
- Las recetas son exclusivas y basadas en productos del Sur. (rellenos)
- La propuesta de productos y diseños se adapta muy bien a los usos y requerimientos del mercado en estos productos.
- Capacidad de aumentar la producción hasta un 20%.

DEBILIDADES

- La falta de un área de Marketing en la estructura actual.
- El bajo conocimiento de los mercados de Valdivia y Santiago que posee la marca.
- Bajo desarrollo en envases y embalaje. En diseño en general.
- Bajo desarrollo de línea corporativa en puntos de venta. (son todos muy diferentes) Falta Diseño.
- Multiplicidad de roles en la dirección de la empresa.
- No existe una estrategia de postventa para la marca o productos.
- No existe una propuesta de valor clara en la oferta. (para internalizarla)
- No posee ninguna norma de estandarización. (2909, ISO u otra)

4. Análisis Externo de la Empresa

Oportunidades – Amenazas

OPORTUNIDADES

- El desarrollo creciente del consumo de Chocolate a nivel nacional e internacional.
- El inicio de la recuperación económica nacional y global.
- Las recientes investigaciones que atribuyen beneficios importantes para la salud al chocolate.
- La tendencia creciente por parte de los consumidores para adquirir productos diferenciados por origen y calidad.
- La oportunidad cierta de llegar a un mercado de gran demanda como es Santiago, situándose en una zona de alto consumo per capita.

AMENAZAS

- La distancia existente por parte de la administración en un mercado tan competitivo como es Santiago.
- Las proyecciones de alza del cacao en el mercado mundial.
- La falta de posicionamiento de la marca en Santiago.
- La irrupción de marcas internacionales en el mercado Chileno, con puntos de venta y producción a menor costo.
- La incidencia de la inversión es un factor determinante y directo en el posicionamiento y crecimiento en este rubro. La no Inversión sería una amenaza para ser competitivo. En la actualidad no existe un ítem destinado al Marketing.

Análisis PEST

Político / Legal

Estabilidad de Gobierno, Riesgo político	● ● ●	+
Competencia de mercados (nac. y extranj)	● ● ●	+

Económico

Inflación, Interés, Distribución del Ingreso	● ● ●	+
Infraestructura (Vial)	●	+

Sociocultural

Demografía	● ●	+
Cultura nacional/Subnacional	● ● ● ●	+
Valores, Hábitos de consumo	● ● ● ●	+

Tecnológico

Tecnología (oportunidad de negocio)	●	+
-------------------------------------	---	---

Medio Ambiente

Política medio ambiental	● ● ● ●	+
--------------------------	---------	---

Estabilidad de Gobierno, Riesgo político

El impacto en este punto es mediano y con una tendencia positiva considerando la estabilidad política y económica del país y su desarrollo económico y social, aspectos que influyen claramente en el desarrollo de la oferta de productos gourmet, su desarrollo social y cultural, así como la imagen de estabilidad que a nivel mundial posee le otorgan un sello de origen positivo y una demanda creciente.

Competencia de mercados (nacional y extranjero)

En este punto el impacto es mediano y con tendencia positiva considerando sobre todo que la competencia de mercados nacionales es incipiente entre la oferta existente, es así como el desarrollo de la oferta de productos gourmet, principalmente del chocolate artesanal, abarca un porcentaje muy reducido del mercado nacional, existiendo en la actualidad una docena de fabricas con una baja presencia en el país, principalmente en Santiago y un posicionamiento incipiente de sus marcas en un mercado en pleno desarrollo .

Sin desestimar que el peligro de los mercados extranjeros es permanente, existiendo un desarrollo en las Industrias de origen Argentino y Perú entre otros, algunos de ellos, importantes productores de cacao, principal ingrediente del chocolate y según muchos estudios realizados, el factor determinante de la calidad y beneficios del producto final. Aunque el posicionamiento de marca en este caso es el factor determinante en el consumo actual y futuro, por ello hace imprescindible en este caso aumentar y potenciar el posicionamiento de las marcas nacionales y mejorar la calidad y conocimiento de los consumidores chilenos para aumentar la demanda del Chocolate de origen nacional y sus derivados. Un buen ejemplo en este caso es el desarrollo de la Industria del Vino en Chile.

Inflación, Interés, Distribución del Ingreso

Este punto tiene un impacto mediano y con tendencia positiva para el corto y mediano plazo considerando que para el 2010 el PIB nacional llegaría a crecer en un 3,6% según el Fondo Monetario Internacional. En este escenario, la situación va a modificarse fuertemente en el país, lo cual debería repercutir en una disminución del desempleo y en un mejoramiento del poder adquisitivos del mercado Nacional. Un buen aspecto a considerar es que el Quintíl más alto concentra un 51,03% del ingreso total del país, mientras que el más pobre llega a sólo al 5,38%, ello nos indica que el potencial de crecimiento esta claramente en

la oferta de productos a los segmentos altos del país, quienes concentran el mayor consumo de productos gourmet, siendo estos un producto altamente apreciado por estos segmentos y también por los segmentos emergentes de la sociedad (C2 y C3).

Infraestructura (Vial)

Un impacto bajo y siempre positivo es el que concentra la infraestructura vial, la cual influye particularmente en el funcionamiento eficiente de los procesos de distribución y comercialización, en este ámbito la inversión pública se verá incrementada en los próximos años particularmente en las regiones en las que posee presencia Nougat, es decir en la Región de Los Ríos y la Región de Los Lagos.

Demografía

Un bajo impacto y con una influencia siempre positiva dado principalmente por el bajo consumo per capita actual es lo que predomina demográficamente en la oferta de productos Gourmet en Chile, ello principalmente dada la baja tasa de natalidad que posee el país, la clara tendencia al envejecimiento de la población Chilena y la concentración o centralización del país en su principal eje económico, Santiago.

Cultura nacional/Subnacional

Un alto y positivo impacto es el que desde el punto de vista cultural ofrece el consumo de productos gourmet, es así como estos consumos han aumentado considerablemente en los últimos años, se ha desarrollado un creciente gusto por estos productos y una necesidad de profesionalización en su consumo, por otra parte los consumos de estos productos están cada vez más asociados a rituales culturales que se han fortalecido en el tiempo en la cultura nacional, como la Pascua del Conejo, el día del niño, el día de la madre, entre muchos otros.

Valores, Hábitos de consumo

Alto y positivo es el impacto que acompaña a los valores y hábitos de consumo de estos productos y marcas, gracias a la capacidad de innovar y de adaptarse a las necesidades de los mercados. La exclusividad ostenta en este caso un factor determinante, así como las cualidades organolépticas y la experiencia de consumo, todos factores que indican un proceso de profesionalización de estos productos que va desarrollándose a paso seguro y con muchas expectativas de crecimiento.

Tecnología (oportunidad de negocio)

Bajo, pero positivo es el impacto de la tecnología en esta industria, el uso de tecnología permite en este caso aumentar progresivamente la producción, pero afecta directamente la valoración de la marca y el valor agregado que esta puede ostentar. Su uso debe ser dimensionado en su justa medida para evitar que afecta directamente el consumo, dada la alta valoración que tienen los productos con origen natural y procesos idealmente artesanales.

Política medio ambiental

El mayor y positivo impacto en estos productos lo tiene la influencia que ejercen las políticas medio ambientales y su concordancia con los procesos y desarrollo de productos gourmet. Es así como los productos orgánicos tienen el mayor valor de mercado y una alta valoración de marca, que les permite tener márgenes de utilidad superiores en sus productos. La tendencia es global y en Chile esta en vías de desarrollo creciente, en la actualidad los segmentos altos son los que predominantemente buscan estos productos y eso es determinante en algunas casas para sus consumo. Considerando que este segmento es el que concentra el mayor ingreso y

consumo de estos productos se hace imprescindible contar con atributos que otorguen a la marca factores diferenciadores en este punto. Ya sea en recetas, conceptos, procesos, insumos o propuestas de valor, todos ellos valorables por el mercado objetivo.

Tendencia de los consumidores

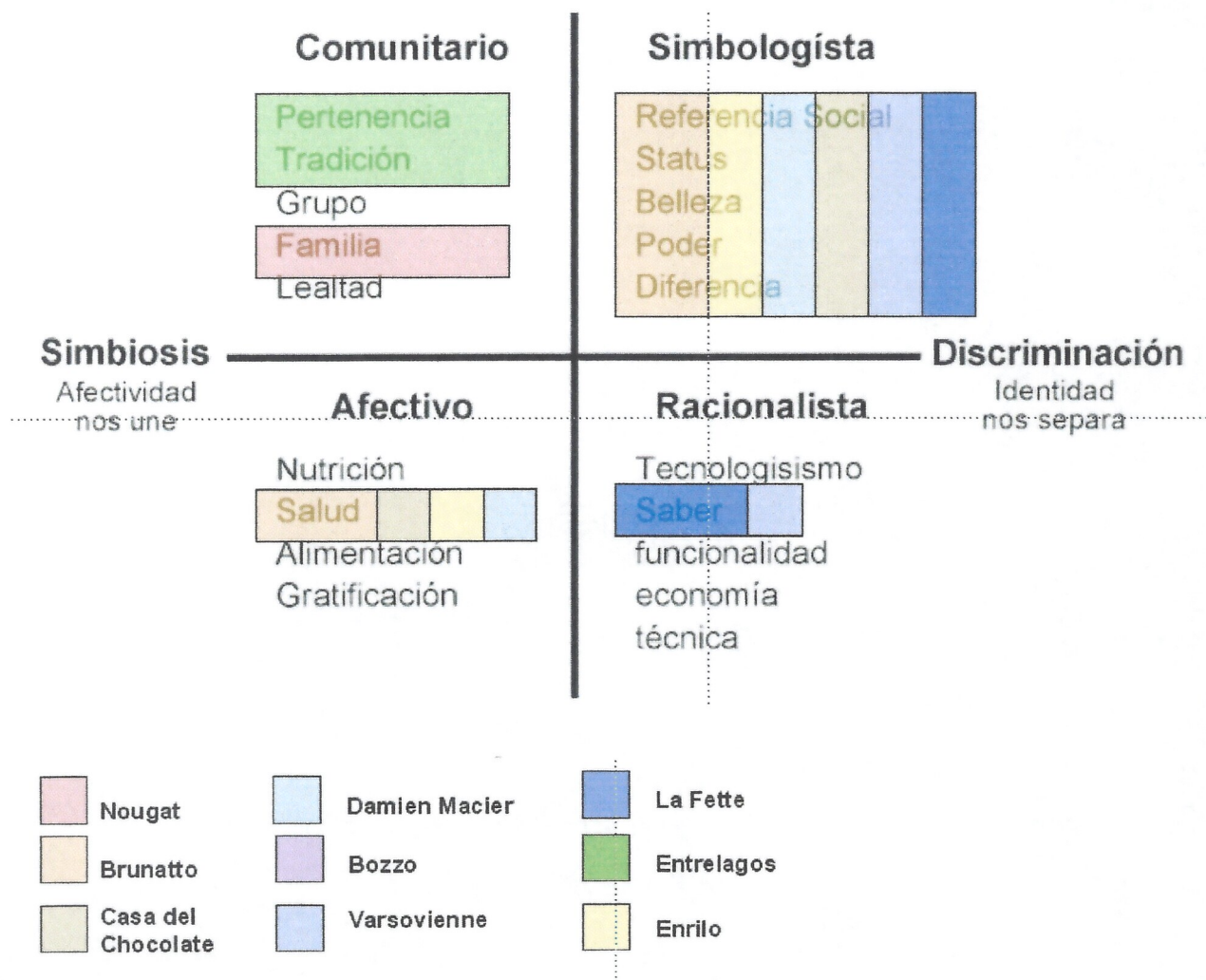
- Chile es un país cuyo consumo en los últimos años se ha modificado notablemente, todo ello debido a los cambios culturales y sociales que se ha experimentado en el país,
- Posee en la actualidad un mercado más exigente, más informado, más crítico y con un mayor poder adquisitivo, que busca diferenciarse de manera permanente y consistente,
- El mercado busca experiencias satisfactorias que reflejen sus objetivos de vida y expectativas.
- La irrupción de la mujer al mundo laboral, político y social de Chile a influido considerablemente en la oferta y en el consumo
- La importancia que los consumidores le dan en la actualidad al diseño y a la experiencia de compra es otro factor que influye en la evolución del consumo y en el desarrollo de una oferta más enfocada a la diferenciación y exclusividad,
- La aparición del consumo del lujo como un aspecto más recurrente.
- Las tendencias globales en consumo de alimentos, van asociados a la búsqueda de un mejoramiento de la calidad de vida, de experiencias nuevas y satisfactorias, a la búsqueda del equilibrio entre sabor y producto sano, en este sentido el sabor es un factor importante, así como el cuidado de la salud,
- El atributo de origen de los productos tiene un peso relevante en el consumo de alimentos en la actualidad.
- En el caso de los chocolates, el consumo esta asociado a rituales muy emocionales y con un fuerte vínculo cultural, muy asociado a los segmentos emergentes y altos de la sociedad.

El chocolate de marca más sofisticada es un verdadero trofeo de instantes y situaciones, cuyo valor de consumo está unido a objetivos y expectativas de vida,

estilos de vida y la búsqueda de placer, de experiencias placenteras que a su vez tengan un significado social.

· Es imprescindible entender la real relevancia de atributos como el empaque, el diseño interior, las cualidades organolépticas, estéticas y simbólicas de las marcas, los productos y sus consumos. Puesto que allí es donde están los principales satisfactores del mundo Gourmet.

Análisis de segmentación Vincular Según Posicionamiento en Santiago



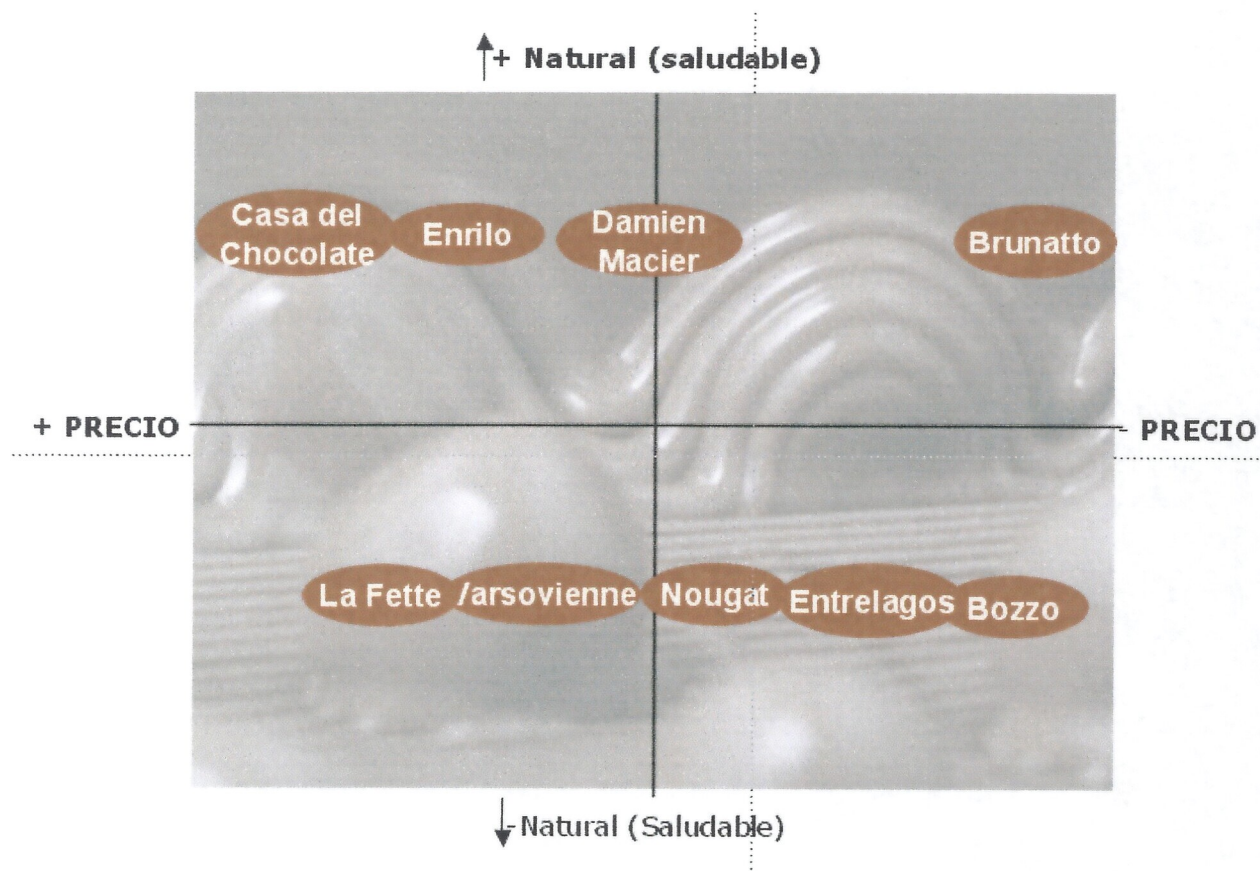
Segmentación vincular

Como se puede observar en la tabla de segmentación vincular la mayor parte de las marcas están asociando su oferta de valor a atributos que van unidos con los ejes simbologísta y afectivo, ejes que al parecer son muy valorados por los segmentos altos de consumo. Sólo 2 marcas entre las cuales esta Nougat, se ven asociadas al vínculo comunitario, particularmente por su origen sur.

En el eje racionalista aparece el saber, o el ser experto en, atributo valorado en productos o servicios que requieren de una expertís en un área o competencia específica, en este caso ser experto en chocolate, es un atributo que destaca sobre los demás.

Los resultados nos indican que existen claras tendencias de consumo que son necesarias incorporar en la oferta y además nos indica que existen espacios disponibles para desarrollar posicionamiento en otros vínculos que actualmente no están siendo potenciados por las demás marcas.

Posicionamiento Competitivo (Precio / Calidad)



En este cuadro podemos observar que el atributo salud no incide necesariamente en el valor del producto a pesar de que gran parte de las marcas con mayor precio, cuentan con este atributo en su oferta de valor, pero ello no es condicionante necesariamente de una menor valoración de marca.

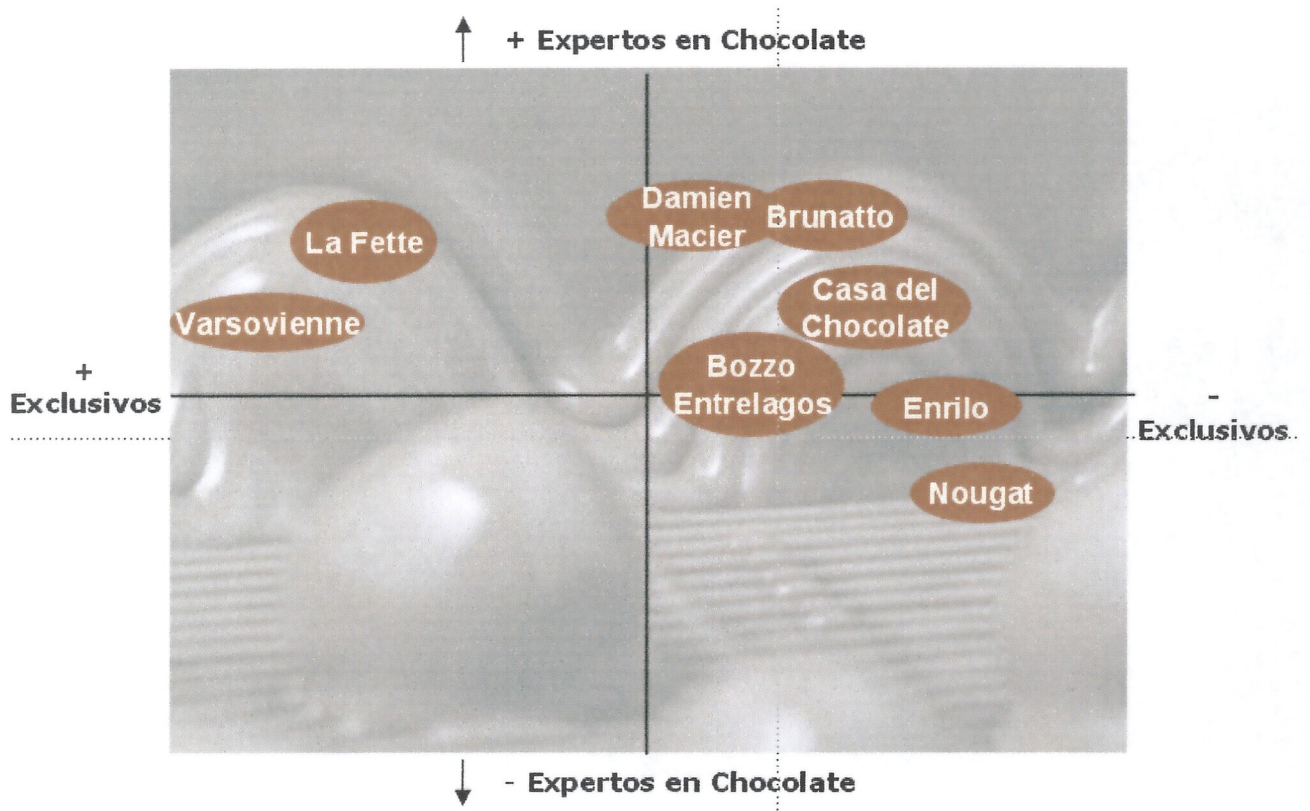
Posicionamiento Competitivo (Des. de Mark / N° de tiendas en Stgo.)



En general las marcas que poseen un mayor número de tiendas poseen un mayor desarrollo de Marketing, indudablemente el mantener más tiendas les obliga a mejorar su propuesta de Marketing, pero a la vez Varsoviennne y Bozzo tienen un desarrollo de Marketing muy fuerte en su oferta de packing y en su estrategia de comunicación racional. Se plantean como expertos en sus áreas y con un fuerte enfoque innovativo.

Posicionamiento Competitivo

Expertos en Chocolate / Exclusividad (+ valor agregado)



En este cuadro podemos observar que 2 de las marcas se diferencian y se alejan completamente de las demás por estos factores. En este caso Nougat está en una posición desventajosa en relación a las marcas líderes.

5. Foco de Producto-Mercado de la empresa.

Objetivos de Marketing y producto

Posicionar la marca Nougat en el mercado de Santiago y Valdivia de manera más profunda y consistente.

Posicionarse particularmente en los segmentos más altos de estas ciudades como una marca con un alto valor agregado por origen, diseño y calidad de sus productos.

Lograr una participación del % o % de mercado de Chocolates en la zona Oriente de Santiago. (más tiendas)

Potenciar Nougat como una marca de alta calidad organoléptica y con una alto standard de diseño y capacidad de adaptación al mercado.

Desarrollar una línea de productos capaces de llegar a nichos de mercado con el atributo salud incorporado a la oferta. (niños, adultos mayores)

Potenciar los atributos diferenciadores de la marca en los puntos de venta existentes en el país.

Generar alianzas estratégicas que potencien la marca Nougat, por su origen y relación con productos del mismo origen.

Matriz –mercado

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Presentes	Desarrollo de Posicionamiento de marca en Valdivia y Santiago 2009 y 2010 (+ posicionamiento) <i>Alianza con productos de mismo origen.</i>	Desarrollo de productos con Vínculo en el cuidado de la salud y la protección del medio ambiente. (para niños y adultos) Incorporación de productos asociados a la oferta, licor de chocolate, sabores sureños, con arándanos, Etc.
Mercados Nuevos	Presencia en Nuevos mercados, (Santiago, Temuco y Viña) Alianza con productos Relacionados. (Vinos, cine, cerveza, música) Idealmente de origen Sur	Desarrollo de líneas de productos con origen Sur, Para mercados Internacionales, con un enfoque natural y Un especial cuidado por la naturaleza.

Segmentación y selección de mercado meta

Mercado General

Personas, Familias, empresas o instituciones que gusten del consumo de chocolates o productos Gourmet.

Mercado específico:

Mujeres y hombres de entre 25 y 55 años de los segmentos C1 y C2 principalmente de las ciudades de Osorno Valdivia y la zona Oriente de Santiago que gusten del consumo de chocolates o de productos Gourmet.

En general viven en su mayoría en las mejores ubicaciones de la ciudad, sus hogares son amplios y de buena construcción, con jardines bien cuidados, en el caso de los C1, un gran porcentaje tienen una segunda vivienda, en el lago, la playa o el campo, sus hogares son amplios, más de un 70% de cuenta con servicio domestico, su ingreso mensual familiar promedio es del orden de los \$

Se trata de profesionales o técnicos especializados, con cargos medios o altos en empresas o independientes. En su mayoría buscan productos de reconocida calidad en sus consumos.

Otro mercado son las empresas o instituciones que desarrollen acciones de marketing o fidelización de clientes y cuyo mercado objetivo este acorde a las características del mercado Nougat.

Elementos Diferenciadores

Las principales cualidades y características diferenciadoras de “Nougat” son los factores de origen, recetas exclusivas, variedad de productos y capacidad de adaptarse a los usos y necesidades del consumo en la Industria del Chocolate. La calidad de sus productos es una cualidad intrínseca en esta industria, mismo que la exclusividad.

De acuerdo a ello, los atributos que debe explotarse en su comunicación por su relevancia y diferenciación son:

- **Origen Sur** (de la marca y sus insumos): Por su origen en la actualidad sólo tiene un competidor y existe espacio suficiente para ganar terreno en este atributo. Dadas las preferencias del mercado por los productos con origen Sur.
- **Recetas exclusivas con influencia Europea**: Esto refuerza el origen y le atribuye cualidades y características históricas y culturales especiales y diferenciadoras del resto.
- **La capacidad creativa de adaptarse a las necesidades del consumo**: Esta capacidad le añade a su oferta una variable que las demás marcas no han desarrollado, es decir el peso simbólico de los productos cuando están desarrollados con diseños exclusivos para una ocasión de consumo. Este atributo refuerza el sentido del consumo y le otorga un valor agregado importante a la hora de elegir. Un chocolate que deja de ser chocolate para transformarse en una princesa o un castillo, tiene un peso simbólico muy fuerte en el consumo.

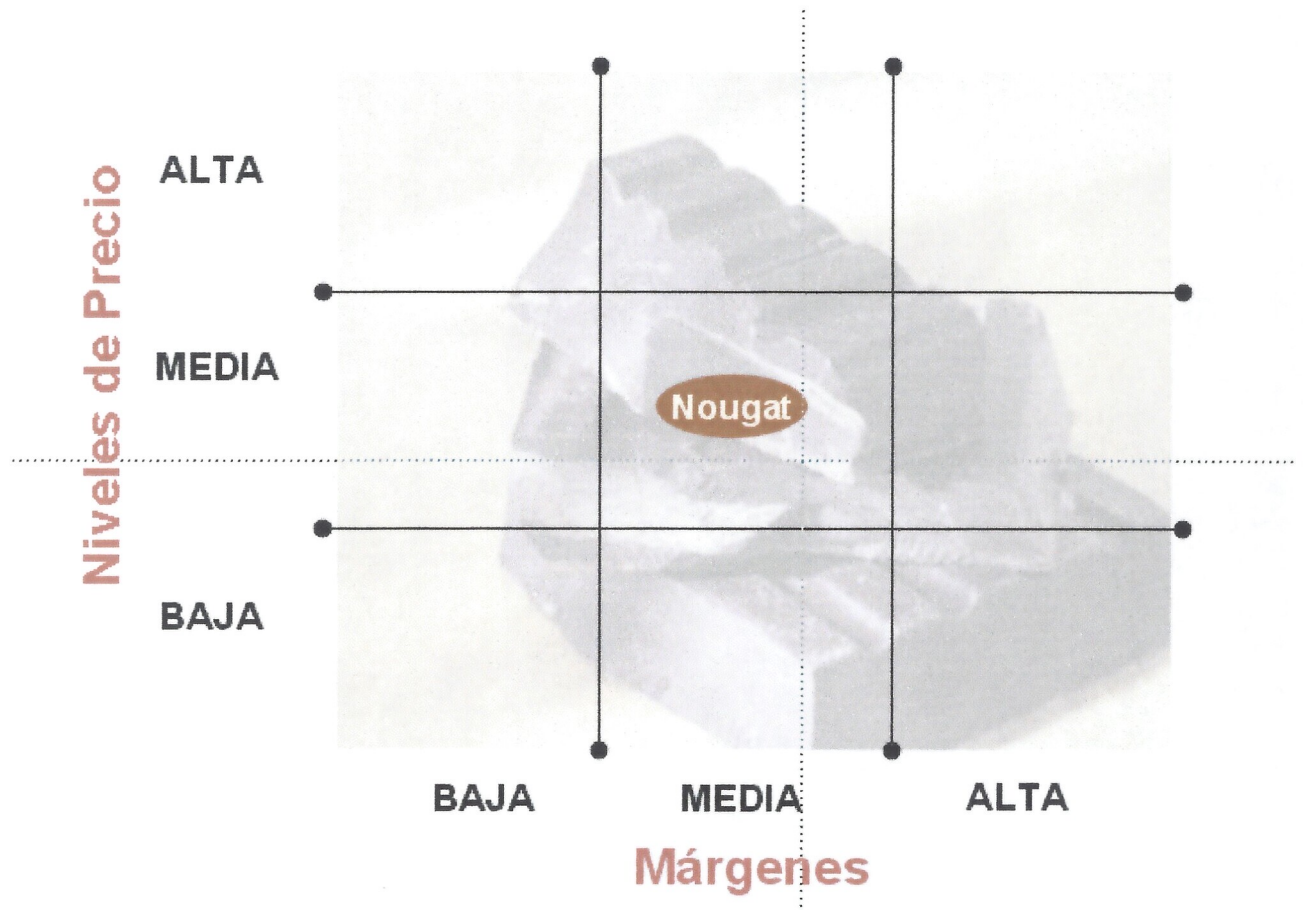
Posicionamiento actual

- Alto posicionamiento en Osorno.
- Bajo nivel de posicionamiento en el mercado de Valdivia y Santiago (Zona Oriente).
- Percepción producto exclusivo y tradicional en Osorno.
- No tiene un posicionamiento claro en Valdivia y Santiago.
- Alta exclusividad de su propuesta producto por sabor y origen Sur.
- Falta de propuesta de valor clara y coherente, valorable por el mercado y diferenciadora en la oferta.

Posicionamiento esperado

- Nougat es una marca con origen Sur, de alta calidad y exclusivos diseños.
- Nougat es líder por sus insumos de origen natural y recetas tradicionales alemanas.
- Nougat es la marca que representa la tradición gastronómica Sur.
- Nougat entrega experiencias únicas de sabor y exclusividad por su bouquet y presentación.
- Nougat no tiene edad, ni sexo, es capaz de adaptarse a las necesidades y usos que se requieran.
- Nougat es un momento especial individual, sentimental o familiar.
- Nougat es diseño y buen gusto.
- Nougat es placer y exclusividad.
- Nougat es Naturaleza. (producto sano)
- Nougat es una sorpresa permanente, por su capacidad creativa.
- Nougat es el experto por naturaleza de una experiencia diferente en consumo de chocolates y productos Gourmet.
- Nougat es un obsequio especial.

Matriz Ramo posición del Negocio



Esta matriz nos indica Nougat se encuentra en un punto de equilibrio entre niveles de precio medio y márgenes medios, lo cual indica que es necesario mantener el equilibrio y en lo posible invertir en un posicionamiento y valoración de la marca para ostentar precios y márgenes superiores al actual.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



La matriz BCG nos indica que Nougat se encuentra en una posición de incógnita, en la que se hace necesario invertir progresivamente para lograr transformarse en estrella y tener una mayor porción de mercado, particularmente en las ciudades de Valdivia y Santiago. Dado que en la actualidad el grueso de los ingresos son procurados por Osorno.

6. programa de Marketing

Estrategia de Producto

Es un Producto básicamente de conveniencia, Forma un hábito la marca, cumple el rol o la necesidad de diferenciación en el consumidor, Producto de origen Sur, de recetas exclusivas, muchos de los ingredientes son naturales y propios del Sur, posee diseños exclusivos e innovadores apropiados para cada usos y etapa del año, diseñados para los diferentes mercados o grupos etéreos, producto de alta calidad y exclusividad con un claro enfoque Gourmet.

Marca

¿Cómo es Nougat?

- Marca con influencia de origen Extranjero, fácil de retener y significa “Turrón” en Inglés.
- Es una marca que nos habla de Gourmet, que define muy bien los productos y permite construir una estructura valorica positiva en torno a su significado.
- Es de origen Sur y posee una impronta Alemana dada por su origen familiar.
- A pesar de ser una marca Gourmet no está implícito el origen en la comunicación actual.
- Es una marca con 13 años de trayectoria en Osorno, 5 en Valdivia y sólo meses en Santiago.
- Es una marca con bajo posicionamiento en los mercados de Valdivia y Santiago. (Por falta de inversión en Marketing).
- Posee una gran variedad de productos, estilos y ofertas según el uso, mercado y significado del consumo (por género, edad, sexo, mensaje, etc.).
- Su mercado es particularmente en segmentos emergentes (C₂) y los segmentos altos de los consumidores.

Envase

En la actualidad no existen líneas de envases definidos, sólo envoltorios que protegen los productos y unas cajas con una presentación muy clásica de la oferta. En el caso de los productos con diseño, esto por si sólo son un producto altamente atractivo y por tanto no requieren un envase, sino más bien una bolsa o embalaje que defina y apoye correctamente los atributos de la marca. Las mermeladas no poseen tampoco un desarrollo en su etiquetado o embalaje. Es necesario desarrollar propuestas de soluciones para los diversos usos y momentos de consumo , considerando la relevancia que tiene para el consumidor la presentación en este tipo de consumos, se recomienda usar envases y embalajes que apoyen el origen Sur de la marca y su preocupación por un desarrollo sustentable.

Calidad

La calidad del producto es la adecuada para sus cualidades y características, posee recetas exclusivas, procesos cuidadosamente desarrollados, puntos de venta que les permiten mantener el proceso o cadena completa desde la fabricación hasta el público final, lo cual le permite mantener un alto estándar de calidad en sus productos. La calidad de sus chocolates es alta en relación a muchos de sus competidores, la calidad de sus rellenos es superior por origen y exclusividad. La calidad de sus diseños es alta por la experiencia y perfección de sus procesos de elaboración y la calidad de su servicio es alta por ser una empresa familiar con un representante en cada una de las plazas en las que cuenta con puntos de venta.

Estrategia de Precio

Nougat en la actualidad mantiene un precio promedio en relación a la oferta existente en la Industria de los chocolates en Chile, su precio y calidad están en equilibrio en relación a las marcas que existen en la Industria, siendo el valor más alto el Kilo (Casa del Chocolate) y el más bajo (Brunatto), el valor que mantiene Nougat es de por Kilo. Considerando que el precio es una variable que en esta Industria logra aumentar a través de una mayor valoración de marca, innovación y posicionamiento, el objetivo es potenciar estos aspectos para lograr un aumento gradual de los precios incorporándoles valor agregado a través del diseño y el posicionamiento de marca.

Estrategia de Comunicación y Promoción

Para Nougat se plantean los siguientes aspectos a considerar para la estrategia:

1) Desarrollo de punto de venta

Este es un aspecto central en el posicionamiento de marca y en la generación de una experiencia satisfactoria de consumo, que en este caso es fundamental controlar y desarrollar positivamente, por ello es necesario:

✓ Generar una línea clara y definida de tienda que estimule y proyecte la imagen de marca y que sea normalizada en todas las ciudades en las que mantiene puntos de venta.

✓ Desarrollar un manual de normas que controle y norme las aplicaciones, así como los procesos y normas que se debe aplicar en las tiendas de todas las ciudades.

- ✓ Uniformar los procesos de presentación de los productos en el punto de venta en orden de intereses y prioridades.
- ✓ Estimular la experiencia de compra en el punto de venta a través de la incorporación de aromas y productos relacionados al mundo Gourmet.
- ✓ A través de ello potenciar el origen Sur. (Incorporar vinos en la decoración, Cervezas exclusivas del Sur, Libros de cocina Sureña, de fotografías del Sur, otros.) apropiarse de la riqueza culinaria del Sur y empoderar la marca con estos atributos.
- ✓ Diseñar embalajes exclusivos con materiales propios de su origen, madera, papel ecológico, otros)
- ✓ Tener música exclusiva que apoye la atmósfera y la propuesta de valor. (puede ser clásica, pero de raíz sur)
- ✓ Tener un espacio para mostrar la calidad de los productos con los que se confeccionan los rellenos. (frutos, avellanas, castañas, otros)

2) Posicionamiento en los mercados Valdivia y Santiago (Zona Oriente)

- ✓ Desarrollo de un lanzamiento de la marca y de la web en un lugar exclusivo de la zona Oriente, con una degustación muy selecta de los productos dirigida a líderes de opinión y medios de comunicación.
- ✓ Desarrollo de una estrategia de comunicación basado en Publicity, que aborde los mercados de Valdivia y zona Oriente de Santiago

principalmente, considerando para ello medios dirigidos a segmentos altos, así como medios vinculados al mundo femenino y Gourmet.

✓ Diseño de una campaña on line con promociones especiales para días específicos de la semana o productos específicos, de manera que sea medible y dirigida al mercado de la Zona oriente de Santiago.

✓ Convenios con centros de estética: Obsequiar a través de centros de estética en la zona Oriente Bombones o barra para potenciar la marca y sus atributos, mantener en el lugar mini pendones con la marca y datos de la misma.

✓ Convenios con florerías para descuentos por compra de productos.

✓ Desarrollar una muestra fotográfica del Sur y sus tradiciones culinarias en una sala de la zona Oriente.

✓ Diseñar un folleto que presente los atributos de la marca y sus productos.

✓ En Valdivia considerar una pauta de radio y en ella aplicar pequeñas recomendaciones sobre los atributos del chocolate y su historia (micro programas).

✓ Para Valdivia y Osorno realizar actividades en conjunto con el diario Austral e Inacap dirigidas al Club de lectores. (con cata de chocolates, degustaciones y talleres)

✓ En las 3 ciudades realizar un concurso de dibujo dirigido a los colegios particulares y subvencionados con premios en Chocolates y sets de dibujo y pintura.

- ✓ Diseñar para los colegios particulares de cada ciudad los logotipos de cada uno de ellos y entregárselos con atributos de producto bajo en calorías u otros factores que beneficien su consumo + un precio especial para que sea vendido en las instalaciones del mismo o por los cursos que estén recolectando dinero para sus giras.
- ✓ Participación en ferias y eventos para promover la marca y sus productos. (Valdivia y Santiago)
- ✓ Presencia en vía pública, al menos en un punto importante de la ciudad durante o previo a fechas de consumo importantes del año. (3 meses al año)

Estrategia de Distribución

- ✓ Distribución concentrada fuertemente en puntos de venta propios en cada una de las ciudades.
- ✓ Potenciar la presencia en algunos puntos de interés que vendan productos asociados al consumo de chocolate, tales como librerías, Tiendas de Vino, Tiendas Gourmet y otras.
- ✓ Desarrollar convenios con centros de belleza y centros educacionales para descuentos o diseños exclusivos.
- ✓ Potenciar la distribución y venta on line, en una primera etapa con un sistema de envío o solicitud de pedido y luego en una segunda etapa como compra directa on line y cargo a tarjeta de crédito.

Estado de Resultados de la Empresa, actual y proyectado.

De acuerdo a los Balances Generales de la empresa en los años 2007 y 2008, esta mantuvo ventas promedio de _____ anuales, siendo la casa matriz la que mantiene el más alto porcentaje de ventas, la empresa mantiene una utilidad de _____ anuales, activos por un monto promedio de _____ y pasivos por _____ aproximadamente.

Se proyecta un aumento en las ventas de un en los próximos años considerando el incremento que la sucursal de Santiago debe generar en las ventas proyectadas. Además se considera que la sala de ventas de Valdivia debe aumentar progresivamente sus ventas en un porcentaje similar.

Presupuesto de Marketing

El Presupuesto de Marketing será aplicado a un porcentaje de las ventas anuales, considerando que las ventas en una primera etapa deberían aumentar en un % más que en años anteriores, se considerará el % de este aumento como inversión en Marketing para las acciones a desarrollar. Esta inversión será de anuales, considerando para ello las inversiones en efectivo y las inversiones en productos o activos de la empresa que se utilicen.

La Distribución será la siguiente:

Inversión en Medios:

Inversión en medios secundarios o acciones:

Programación de Actividades de Marketing

Plan de Medios: / campaña de 4 meses

Medios Troncales:

- Internet (web y mailing masivos).
- Publicity

Medios Secundario:

- Folleto (*material de apoyo*).
- Revistas Especializadas (crónicas).
- Marketing Directo (acciones en espacios relacionados con el grupo objetivo, colegios particulares, salones de belleza, florerias, otras).
- RRPP (*Lanzamiento web, participación en ferias, exposiciones y degustaciones*)
- Generación de un concurso dirigido a colegios particulares de la zona Oriente con tema relacionado al Chocolate.

Soportes:

Internet

Publicidad a base de datos de 600.000 (ABC1 y C2) + formulario de contacto y control del proceso, Desarrollo de Blog de la marca e inserto de material periodístico en diversos Blogs y medios relacionados con alimentos, Productos Gourmet, vinos, lectura, cine y otros temas relacionados. Inserción en diarios electrónicos de la Región de Los Ríos. Generación de un espacio (Blogs) para productos del sur, creado por Nougat con el fin de destacar los productos con origen Sur.

Publicity

Publicar reportajes y crónicas en revistas de circulación Sur y diarios de Osorno y Valdivia, con el objetivo de informar aspectos destacables de la marca y las cualidades de sus productos.

Vía Pública

Considerar un letrero de 3 x 2 en arriendo para aplicar por un período de 3 meses del año en una calle importante de Valdivia.

Propuestas Estratégicas:

Acciones de Marketing dirigido a:

- Centros de estética que se encuentren en la zona Oriente de Santiago: Esta actividad contempla la entrega de obsequios (bombones) a los clientes con el logotipo del salón y la dirección de Nougat + web. También en el punto de entrega se aplicarán mini pendones como apoyo.
- Colegios Privados del sector: Entregar a los alumnos de 2º medio, chocolates con el logo del colegio y los datos de Nougat a un precio de costo que permita penetrar en los mercados de los centros de padres. *(Recolección de fondos para giras de estudio)*
- Convenio con Florerías: Concretar un cupón de descuento en la compra de chocolates, para que sea entregado en las florerías del sector Oriente de Santiago.

Invitaciones a cursos o talleres especiales para Ejecutivos (as)

- Desarrollo de un taller de degustación y cata de chocolates. (Santiago).
- Desarrollo de actividad gastronómica en conjunto con Prensa y carrera de Gastronomía. (Valdivia).
- Desarrollo de un taller de modelado con Chocolate para niños o Jóvenes. (Santiago).

Soporte	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Internet	• Publicidad On line • • Desarrollo de Blogs • Inserción en diarios electrónicos				
Publicity	• Diario Austral de Valdivia • Diario Austral de Osorno • Revista NOS, Red Sur • Revista del Domingo • Club de Lectores Austral				
Vía Pública	• Letrero de 3 x 2 Valdivia. • Letrero 3x2 Osorno				
Acciones de Marketing	• Centros de estética que se encuentren en la zona Oriente de Santiago. • Colegios Priveados del sector Oriente. • Convenio con Florerías y productos relacionados.				

Cursos o talleres especiales	• Desarrollo de un taller de degustación y cata de chocolates. • Desarrollo de actividad gastronómica. • Desarrollo de un taller de modelado con Chocolate.				
Diseños en General	• Diseños y redacciones para piezas gráficas, crónicas y elementos de apoyo a las actividades.				

Temas a Considerar a futuro

▪ Tarjeta de descuento Nougat:

- Que da derecho a precios especiales en las fechas durante todo el año.
- Que te entrega en tu cumpleaños un obsequio en chocolate a ti o a una persona que tú eliges.
- Que te permite obtener beneficios en compra de productos exclusivos de origen Sur. (mermeladas, quesos exclusivos, otros)
- Te entrega información sobre productos Gourmet con origen Sur que pueden ser de tu interés y te entrega una posibilidad de descuentos en diversos servicios en Valdivia y Osorno.

▪ Diseños con productos de moda que evidencien una adaptación a los hábitos de consumo más recientes:

- Por ejemplo una serie de gogos de chocolates o elementos de colección en general.

Conclusiones

1. Los conceptos de Origen y salud van a ser cada vez más relevante en el consumidor. (influencia positiva).
2. El desarrollo del consumo de productos gourmet y su relevancia en los rituales sociales será cada vez más recurrente.
3. Los factores naturales y orgánicos tienden a tener cada vez mayor relevancia en el consumo de alimentos.
4. El Mercado Chileno es cada vez más atractivo para el desarrollo de productos que potencien la exclusividad en el consumo y el desarrollo de atributos diferenciadores.
5. El mercado del chocolate esta orientándose fuertemente hacia un consumo de lujo y con una fuerte tendencia hacia transformarlo en un consumo habitual con diversos productos asociados (vinos, comidas y otros).
6. Existe un gran potencial de crecimiento, pero que posee una fuerte barrera en la inversión. (dada la importancia de aspectos que requieren de un alto valor agregando al producto y mucho diseño).
7. La experiencia de compra es por excelencia el principal factor de diferenciación y valor agregado.