

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de
Chocolates Orgánicos para Nestlé**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE
MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

María Teresa Cornejo Perales

César Eduardo Lavado Bocanegra

Bertha Nérida Triveño Aucahuasi

Liz Fiorella Vidal Gómez

Asesor: Percy Marquina

Surco, julio 2017

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, colegas y amigos, por la motivación y el apoyo brindados durante esta etapa académica de estudios de maestría que nos ha permitido desarrollarnos mucho más como profesionales, además de fortalecernos a nivel personal e intelectual. Gracias a este estudio hemos podido identificar y contribuir al desarrollo de los productos en el Perú hechos con cacao orgánico de la zona de Mazamari, Junín.



Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias por ser un soporte constante en esta etapa profesional y a nuestros profesores por su guía y enseñanzas. Expresamos también nuestra gratitud a cada una de las personas que fueron entrevistadas en los procesos de producción del cacao y su comercialización. Gracias por su tiempo, conocimientos y recomendaciones.



Resumen ejecutivo

A nivel nacional como internacional, existe actualmente una creciente tendencia por el consumo de productos orgánicos. Esto se debe a que hay una mayor preocupación por parte de los consumidores respecto al cuidado de su nutrición y salud. Ello representa, desde luego, una oportunidad para desarrollar nuevos productos que mantengan una línea saludable dentro de sus características y atributos, y permite identificar un mercado potencial para ingresar, por ejemplo, una nueva línea de chocolates orgánicos, aprovechando que uno de los mejores granos de cacao orgánico en el mundo se produce en el Perú, específicamente en el distrito de Mazamari, en la región Junín, en el centro oeste del Perú, el cual es valorado en los mercados internacionales por su atributo diferenciador de ser un cacao fino de aroma.

Para lanzar esta nueva línea de chocolates orgánicos en el mercado peruano, se ha elaborado un Plan de marketing, el cual se ejecutaría a través de la empresa Nestlé, con el propósito de registrar una nueva marca dentro del portafolio de marcas de chocolates que actualmente maneja dicha empresa. Cabe destacar que se ha elegido a Nestlé por su posición de líder en el mercado peruano en el rubro de la chocolatería y confitería, asimismo por su experiencia en acciones de responsabilidad social, pues también con este plan se busca generar un impacto social en la comunidad de Mazamari haciendo uso de una parte de las utilidades obtenidas. La nueva marca de los chocolates orgánicos llevará el nombre de “Pachi” que, en quechua significa ‘Gratitud’, e irá acompañada del slogan “Placer que hace bien”, pues hace bien tanto a los consumidores como a la comunidad de Mazamari y al medio ambiente.

A nivel financiero, el proyecto es viable ya que genera un VAN de S/ 2’910,128, y una TIR de 132.15% para el período 2018-2020, además de los beneficios sociales a los que accederán los pobladores de Mazamari.

Abstract

Nowadays, there is a growing trend for the consumption of organic products both nationally and internationally, due to a greater concern from consumers about the care of their nutrition and health. This represents an opportunity to develop new products that keep this line healthy within its attributes, therefore a potential market has been identified to introduce a new line of organic chocolates in the peruvian market, taking advantage that one of the best grains of cocoa in the world is produced in the district of Mazamari in Junin, and are highly valued at international markets for their distinguishing attribute of being a fine aroma cocoa.

To launch the new line of organic chocolates to the peruvian market, a Marketing plan has been developed and would be carried out through the company Nestlé, which would work as a new brand within the portfolio of chocolate brands currently run by the company. This company was chosen because of its position as leader in the Peruvian chocolate and confectionery market and also for its experience in social responsibility actions, as it seeks to generate a social impact in the town of Mazamari with part of the profits obtained. The new brand for the organic chocolates will be “Pachi” which means ‘gratitude’ in quechua and will be accompanied by the slogan "Place que hace bien", because it is beneficial for consumers, the community of Mazamari and the environment.

At the financial level, the project is viable since it generates a NPV of S/ 2'910,128, and a IRR of 132.15% for the period 2018-2020 in addition to the social benefits in the community of Mazamari.

Tabla de Contenidos

Listado de Tablas	vi
Listado de Figuras.....	viii
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación Actual	1
1.1. Chocolate y sus Atributos	2
1.1.1. Chocolate Orgánico.....	2
1.2. Comercialización de Chocolate en el Mundo	3
1.3. Producción de Cacao en el Perú.....	4
1.4. Oportunidad en la Categoría	4
1.5. Análisis de la Industria.....	5
1.5.1. Tamaño de Mercado y Tamaño Potencial	6
1.5.2. Estacionalidad.....	7
1.5.3. Evolución del Sector.....	7
1.5.4. Tendencias del Sector	7
1.5.5. Crecimiento Potencial.....	8
1.6. Conclusiones.....	8
Capítulo II: Definición de Visión, Misión, Valores y Código de Ética	10
2.1. Visión.....	10
2.2. Misión	10
2.3. Valores	11
2.4. Código de ética	11
2.5. Conclusiones.....	13
Capítulo III: Diagnóstico Situacional	14
3.1. Análisis Externo.....	14

3.1.1.	Análisis de entorno (PESTE).....	14
3.1.2.	Análisis del Consumidor.....	21
3.1.3.	Análisis de la Industria.....	26
3.1.4.	Análisis de las Fuerzas Competitivas	30
3.1.5.	Análisis de la Competencia.....	35
3.1.6.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	41
3.1.7.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	42
3.2.	Análisis interno	43
3.2.1.	Análisis AMOFHIT	43
3.2.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	49
3.3.	Conclusiones.....	49
Capítulo IV:	Proceso Estratégico de Marketing.....	51
4.1.	Análisis Estratégico de Marketing.....	51
4.1.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	51
4.1.2.	Matriz Interna Externa (MIE).....	54
4.2.	Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	58
4.2.1.	Objetivo General.....	58
4.2.2.	Objetivos de Marketing Específicos	59
4.3.	Decisiones Estratégicas de Marketing	59
4.3.1.	Ventaja Competitiva	59
4.3.2.	Estrategias Genéricas	60
4.3.3.	Propuesta Estratégica de Valor	61
4.4.	Matriz estratégica Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	62
4.5.	Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	62
4.6.	Estrategia de Segmentación	65

4.6.1.	Micro Segmentación	66
4.6.2.	Estrategia de Posicionamiento	66
4.6.3.	Matriz Estratégica OCPM.....	70
4.7.	Conclusiones	70
Capítulo V: Mezcla de Marketing		72
5.1.	Producto	72
5.1.1.	Objetivo.....	72
5.1.2.	Estrategia.....	72
5.1.3.	Justificación	73
5.1.4.	Ciclo de Vida del Producto y Estrategias Asociadas	84
5.2.	Precio	84
5.2.1.	Objetivo.....	84
5.2.2.	Estrategia.....	85
5.2.3.	Justificación de la Estrategia.....	88
5.3.	Promoción.....	89
5.3.1.	Objetivo.....	89
5.3.2.	Estrategia.....	91
5.3.3.	Justificación de la Estrategia.....	97
5.4.	Plaza.....	100
5.4.1.	Objetivo.....	100
5.4.2.	Estrategia.....	100
5.4.3.	Justificación de la Estrategia.....	100
5.5.	Propósito	101
5.5.1.	Objetivos	102
5.5.2.	Estrategias	102

5.5.3.	Justificación de la estrategia	105
5.6.	Conclusiones	107
Capítulo VI:	Control y Presupuesto	108
6.1.	Supuestos Económicos.....	108
6.2.	Presupuesto	109
6.2.1.	Inversión en Producto	109
6.2.2.	Inversión en Promoción y Trade Marketing	110
6.2.3.	Inversión en Responsabilidad Social	110
6.3.	Presupuesto Total.....	110
6.4.	Mecanismos de Control	116
6.5.	Conclusiones	117
Capítulo VII:	Conclusiones y Recomendaciones.....	118
7.1.	Conclusiones	118
7.2.	Recomendaciones	120
Referencias.....	122
Apéndices.....	132

Listado de Tablas

Tabla 1 <i>Producción de cacao en los departamentos de Junín y San Martín</i>	4
Tabla 2 <i>Tamaño del mercado: venta de confitería de chocolate por categoría</i>	6
Tabla 3 <i>Proyección de crecimiento potencial de mercado de chocolates al 2021 (en miles de toneladas)</i>	8
Tabla 4 <i>Venta de confitería de chocolate (en millones de soles)</i>	28
Tabla 5 <i>Promedio global de las cinco fuerzas competitivas</i>	34
Tabla 6 <i>Análisis MPC de marcas de chocolates Premium</i>	42
Tabla 7 <i>Análisis MPC de marcas de chocolates orgánicos</i>	42
Tabla 8 <i>Análisis MEFE para la línea de chocolates orgánicos de Nestlé</i>	43
Tabla 9 <i>Matriz MEFI de Nestlé Perú</i>	50
Tabla 10 <i>Matriz FODA</i>	53
Tabla 11 <i>Información para elaborar matriz BCG de la categoría de chocolates en Nestlé</i> ...	56
Tabla 12 <i>Objetivos a Corto Plazo</i>	64
Tabla 13 <i>Perfil del segmento objetivo de chocolates orgánicos</i>	66
Tabla 14 <i>Matriz estratégica OCPM</i>	71
Tabla 15 <i>Información nutricional</i>	75
Tabla 16 <i>Jerarquía de marca</i>	79
Tabla 17 <i>Portafolio de productos</i>	80
Tabla 18 <i>Empaque y envase de chocolates Pachi</i>	83
Tabla 19 <i>Propuesta de precios de portafolio de marca Pachi</i>	86
Tabla 20 <i>Precios de presentaciones promocionales</i>	88
Tabla 21 <i>Relación de precios de los competidores más relevantes para la marca Pachi</i>	89
Tabla 22 <i>Cronograma y plan de medios detallado</i>	98
Tabla 23 <i>Indicadores clave de desempeño del plan de medios</i>	99

Tabla 24 <i>Número de locales de supermercados en Lima y provincias</i>	101
Tabla 25 <i>Proyección del volumen de ventas</i>	109
Tabla 26 <i>Costos y margen del producto</i>	109
Tabla 27 <i>Cantidad de menciones y acciones de promoción por trimestre</i>	112
Tabla 28 <i>Presupuesto de promoción y Trade Marketing</i>	113
Tabla 29 <i>Gastos de implementación de programa Crecer Bien</i>	114
Tabla 30 <i>Gasto anual de becas</i>	114
Tabla 31 <i>Gasto implementación de Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS)</i>	115
Tabla 32 <i>Flujo de ingresos y egresos</i>	116



Listado de Figuras

<i>Figura 1.</i> Las cinco fuerzas competitivas para la Industria del Chocolate.....	34
<i>Figura 2.</i> Descripción de estrategias MIE	54
<i>Figura 3.</i> Matriz interna y externa	55
<i>Figura 4.</i> Matriz BCG.....	57
<i>Figura 5.</i> Matriz estratégica OLPM de nueva línea de chocolates orgánicos Nestlé.....	63
<i>Figura 6.</i> Modelo de Brand Key de Pachi.....	69
<i>Figura 7.</i> Logo Chocolates Nestlé.....	70
<i>Figura 8.</i> ¿Con qué atributos relacionas las marcas de chocolates?.....	78
<i>Figura 9.</i> Diseño del empaque de presentación de 20 gramos en barra	82
<i>Figura 10.</i> Diseño del empaque de presentación de 50 gramos en bolsa	82
<i>Figura 11.</i> Matriz de posicionamiento de precios de Pachi con respecto a chocolates Premium.....	87
<i>Figura 12.</i> Matriz de posicionamiento de precios de Pachi con respecto a chocolates orgánicos.....	87
<i>Figura 13.</i> Etapas del plan de comunicación.....	90
<i>Figura 14.</i> Distribución del <i>Sampling</i> Pachi.....	93

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

La presente tesis se desarrollará en base al plan estratégico de marketing, el cual es el resultado de la adaptación del *Modelo Secuencial del Proceso Estratégico* de D'Alessio (2014) y de los apuntes del curso de *Dirección de Marketing*, perteneciente a la Maestría de Dirección de Marketing de CENTRUM Católica por el Dr. Percy Marquina a revisarse en la Figura 0. El plan estratégico de marketing se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan en tres bloques, los cuales forman un modelo secuencial y establecen el orden necesario en la formulación del plan, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro, alcance una visión establecida e implemente un plan de marketing eficiente.

El primer bloque de este modelo secuencial está conformado por la formulación, que es la etapa del planteamiento propiamente dicha y en donde se analizará el sector, la competencia y las estrategias que se llevarán a cabo a lo largo del plan. En el segundo bloque se muestra el proceso de la implementación del plan y se ejecutan las estrategias del primer bloque, a partir de los objetivos a largo plazo (OLP) para las decisiones estratégicas de marketing que se tomen. Posterior a ello se identifican los objetivos a corto plazo (OCP) para así definir las estrategias operacionales de marketing, para obtener, finalmente, el *mix* de marketing que sería soportado por el presupuesto de marketing y los mecanismos de control que se estipulen. En el tercer y último bloque, se presentan las conclusiones y recomendaciones que son producto del análisis realizado y las propuestas planteadas en el plan estratégico de marketing. El plan estratégico de marketing es un proceso dinámico y constante, el cual interactúa con distintas personas generando de esta manera una retroalimentación constante.

El plan empieza con el análisis de la situación actual del producto y de la industria para así tener una evaluación actual del sector en general, desde su tamaño, potencial de

mercado, estacionalidad, evolución, tendencias hasta su crecimiento potencial. Una vez definido el análisis de la situación actual, se procede con el establecimiento de la misión, visión, valores y códigos de ética que llevará el plan estratégico durante el proyecto. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se procede con el diagnóstico situacional que se divide en dos partes: la primera consiste en la evaluación externa del sector con la finalidad de determinar la influencia del entorno mediante el análisis PESTE, que evalúa las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, las cuales darán soporte a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En esta fase se determinarán las oportunidades que ofrece el entorno a ser aprovechadas, así como las amenazas que deben ser evitadas o minimizadas. En la segunda parte, se procede con el análisis del consumidor, para recabar la información sobre las necesidades, comportamiento, influencias y comportamientos de los clientes, así también sus causas de satisfacción e insatisfacción.

Posteriormente, se realiza el análisis específico de la industria para evaluar el formato que se utiliza, la promoción, canales de venta y precios del sector, entre otros elementos. Esta evaluación del sector será asistida por el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, para definir el entorno de acción. La evaluación externa culmina con el análisis de la competencia que será corroborada por la matriz del perfil competitivo, y nos servirá para analizar las claves de éxito del sector, las barreras competitivas y las fuentes de posible ventaja competitiva.

Una vez culminada la evaluación externa, se procede con el análisis interno, en el cual se determinarán las fortalezas y debilidades de la propuesta de comercialización. Para ello, se desarrollará el análisis AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing, Operaciones y Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Comunicación, y Tecnología), el cual brindará un diagnóstico inicial sobre las principales fortalezas y debilidades del

proyecto, y que serán plasmadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En esta fase, se evaluarán las fortalezas a aprovechar y las debilidades a neutralizar, para que el proyecto sea viable y exitoso en el mercado de la producción de chocolate orgánico.

Una vez culminado el diagnóstico, se formulará el proceso estratégico de marketing que consta de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), como también de la matriz BCG (Boston Consulting Group) y de la Matriz Interna-Externa (MIE), la cual analiza la influencia interrelacionada de ambos factores. En el siguiente paso, se realiza la formulación de los Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM), de los cuales se desprenden los objetivos específicos que conllevan posteriormente al planteamiento de las decisiones estratégicas de marketing: la ventaja competitiva, las estrategias genéricas y la propuesta estratégica de valor. Una vez definido los OLPM y las decisiones estratégicas de marketing, se determinarán los Objetivos a Corto Plazo de Marketing (OCPM), que darán lugar a las estrategias operacionales de marketing y definirán la estrategia de segmentación y la estrategia de posicionamiento, y servirán de guía a lo largo del Plan estratégico de marketing.

Luego de definir los OCPM y las estrategias operacionales, se desarrollará la Mezcla de Marketing, dentro del cual se establecen estrategias en materia de Producto, Precio, Promoción, Distribución y Propósito, para cumplir los objetivos trazados. La ejecución de cada plan de acción incluido en la Mezcla de Marketing debe estar en concordancia con el presupuesto del plan y su posterior control, para así darle seguimiento al planteamiento estratégico y operativo. Una vez culminado este proceso secuencial, se establecen las conclusiones y las recomendaciones para el plan estratégico de marketing, con el fin de asegurar el éxito y buen desenvolvimiento del proyecto en el futuro.

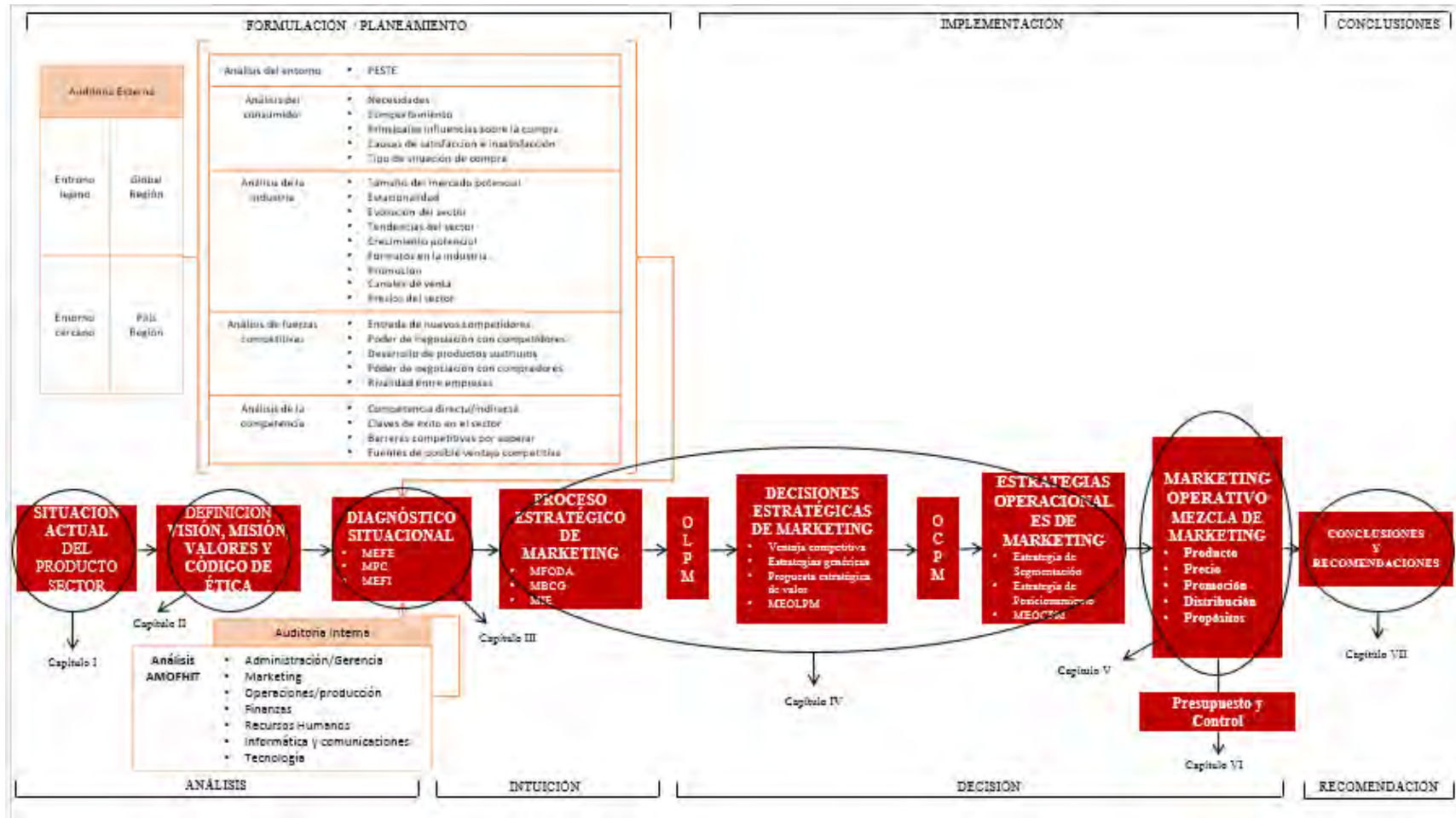


Figura 0.

Figura 0. El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Adaptado de P. Marquina (2015). Dirección de Marketing. Recuperado de la presentación de Power Point “Herramientas Estratégicas de Marketing” por la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015 & “Modelo Secuencial del “Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” (2ªe.), por F.A. D’Alessio, 2014.México D.F., México Pearson.

Capítulo I: Situación Actual

Nestlé es una empresa multinacional de alimentos envasados que opera en el Perú desde 1940 y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades nutricionales de los grupos etarios de la población. La presencia de Nestlé se extiende en todo el país y llega a millones de consumidores que se encuentran incluso en los lugares más apartados del territorio. Esto es posible gracias a los diversos canales de venta mayoristas, supermercados, tiendas, farmacias, estaciones de servicios, entre otras dependencias.

Nestlé cuenta con un conjunto de marcas de renombre mundial, que la hacen líder de mercado en muchas líneas de productos. Estos cubren todas las categorías de alimentos y bebidas: desde leche y productos lácteos para la nutrición infantil, hasta helados, cereales, café, bebidas, panetones, productos culinarios, chocolates, confitería e incluso alimentos para mascotas. De esta forma, la empresa busca satisfacer y ofrecer productos de valor agregado por su composición nutricional a miles de consumidores peruanos (Nestlé, 2017).

Dentro de la categoría de chocolates, Nestlé busca posicionarse en la preferencia de los consumidores peruanos a través de su línea de chocolates, la cual cuenta con marcas clásicas, entre ellas Sublime, Princesa, Triángulo, Lentejas y Besos de Moza que la han hecho líder indiscutible de su sector. El objetivo es generar sensaciones a través de chocolates de gran sabor, calidad y accesibilidad. Además, estos chocolates se caracterizan por tener ingredientes de alta calidad y gran sabor, debido a que el cacao con el que se fabrican es adquirido de uno de los principales proveedores del país que acopia el cacao de los departamentos de Ayacucho, Cusco y Junín. Este cacao ha sido premiado con el primer lugar en el último concurso nacional, organizado por la Asociación Nacional de Productores del Cacao (APPCacao).

1.1. Chocolate y sus Atributos

De acuerdo al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2009), el cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma Cacao L.*, que significa 'alimento de los dioses', es un árbol originario de América tropical que produce frutos en forma de mazorca, baya o nuez. Del procesamiento de sus semillas se obtiene el insumo principal para la elaboración de chocolate. Según la norma técnica peruana, para que se pueda denominar chocolate a un alimento, este debe tener un mínimo de 35% de cacao en su composición. Si es un chocolate de leche, deberá tener un mínimo de 25% y si es un chocolate negro, que son los de alto contenido de cacao puro, deberá tener entre 65% y 90%. Si no cumple con ninguna de los porcentajes, dicho producto deberá ser llamado "golosina", de acuerdo a las normas que establece el Ministerio de Agricultura (2009).

Tanto en el pasado como en el presente, el chocolate ha sido apreciado a nivel mundial no solo por su sabor, sino por sus beneficios nutritivos; hoy en día es un producto accesible a todo tipo de público debido a una oferta variada en función a precios, sabores y presentaciones de cada uno de sus derivados. Según los estudios de Guerrero et ál. (2012), sobre los beneficios del chocolate en sus diferentes presentaciones se tienen los siguientes: (i) mejora de la circulación; (ii) mejora del estado de ánimo; (iii) retarda el envejecimiento; (iv) estimulante natural, con una acción más suave por medio de los flavonoides, los cuales actúan como estimulantes del músculo cardíaco y reducen la tensión arterial y, por último (v) acción nutritiva, hidratante y anti edad sobre la piel. Asimismo, existen algunos mitos sobre el consumo del chocolate como el brote de acné en la piel, la obesidad o aparición de caries, los cuales han sido desmentidos por carecer de sustento científico (Epcó Perú, 2017b).

1.1.1. Chocolate Orgánico

Para que un chocolate sea considerado orgánico es necesario que haya sido elaborado a base de cacao orgánico, es decir que no haya sido tratado con fertilizantes sintéticos,

herbicidas o pesticidas. Asimismo, el resto de los otros ingredientes incluidos en su mezcla como azúcar, leche, frutos secos, frutas, especias, entre otros, deben ser orgánicos. De acuerdo a Guerrero et ál. (2012), para que un chocolate sea orgánico debe tener por lo menos 70% de cacao orgánico dentro de los ingredientes utilizados al momento de su elaboración.

Las principales diferencias que existen entre un chocolate convencional y uno orgánico son: (i) el uso de plaguicidas, que pueden presentarse en la fabricación de chocolate convencional y pueden ser nocivas para la salud, mientras que el chocolate orgánico es elaborado con granos de cacao que han sido cultivados sin plaguicidas; (ii) el procesamiento: en el chocolate convencional se utiliza mayor cantidad de aditivos que lo hacen menos saludable y restan su valor antioxidante; y (iii) el precio, que suele ser más alto en un chocolate orgánico (Guerrero et ál. 2012).

1.2. Comercialización de Chocolate en el Mundo

A nivel mundial hay un mayor interés por los chocolates con mayor contenido de cacao debido a la mayor preocupación de los consumidores por el cuidado de su salud (Monzón, 2017). La oferta de chocolates a nivel mundial está en aumento, principalmente en Europa, según la Asociación de Artículos de Confitería, Chocolate y Panadería Fina de Europa (Bourovitch, 2015), ya que el chocolate es popular en muchos *snacks*, debido a que estudios científicos han relacionado su consumo con los efectos positivos en la reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares y la prevención del desarrollo de cáncer y caries (Industria Alimenticia, 2009).

Un ejemplo de estas tendencias es Callebaut, una empresa belga que tiene la mayor facturación de chocolates orgánicos en el mundo. Tiene presentaciones en barra y sus chocolates son elaborados con cacao orgánico y leche de agricultura orgánica. Venden productos de chocolate en masa para los servicios de comida y manufactura en general.

También comercializan tres tipos de chocolates orgánicos: negro, con leche y blanco de comercio justo.

1.3. Producción de Cacao en el Perú

Dentro de la oferta de cacao en el Perú, son dos los departamentos que tienen casi el 60% de la producción total de cacao: San Martín y Junín. Entre los años 2010 y 2015, Junín pasó de 10% al 18% de participación, con más de 15,000 toneladas de producción (ver Tabla 1). Asimismo, este departamento cuenta con un rendimiento de 924 kilogramos por hectárea cosechada y con más de 38,000 hectáreas de producción orgánica certificada y 18, 000 hectáreas en transición, con lo que supera las cifras de San Martín (SENASA, 2015). Como este potencial aún no es explotado al cien por ciento por los principales comercializadores, representa una oportunidad para poder tomar ventaja sobre otras áreas menos productivas. Cabe destacar también que es en Junín donde el precio se encuentra por encima del promedio de S/.7.35 por kg (C. Hurtado, comunicación personal, 17 de octubre 2016).

Tabla 1

Producción de cacao en los departamentos de Junín y San Martín

Año	Producción Nacional (Ton)	Producción Junín	Producción San Martín
2011	56,499	11%	46%
2012	62,492	12%	43%
2013	71,838	14%	45%
2014	81,651	15%	47%
2015	87,057	18%	43%

Adaptado de Data producción Cacao (C. Hurtado, comunicación personal, 17 de octubre 2016).

1.4. Oportunidad en la Categoría

Actualmente la oferta de chocolates orgánicos en el mercado peruano representa únicamente un 2% del total de ingresos de la categoría (G. Vilca, comunicación personal, 1 de febrero 2017), debido a que aún no ha sido masificado en la comunicación ni en presentaciones accesibles a los consumidores; sin embargo, esta es una categoría con

potencial de desarrollo. De acuerdo a Triveño (2014), el Perú puede convertirse en una potencia mundial de productos orgánicos, debido a que cuenta con el 70% de microclimas que existen en el mundo, una gran biodiversidad, condiciones agropecuarias y agroecológicas como para poder fomentar ese tipo de producción que podría satisfacer tanto la demanda nacional e internacional. De acuerdo a Higuchi (2015), el consumo de productos orgánicos es uno de los de mayor crecimiento en el sector de alimentos. Esto se debe a que cada vez más consumidores tienen una mayor preocupación por alimentarse natural y saludablemente, lo que los lleva a optar por alimentos repotenciados con ingredientes naturales. El crecimiento estable de la demanda de productos comestibles de alta calidad en el Perú, incluidos los orgánicos se ha dado gracias al surgimiento del *boom* gastronómico. Por otro lado, en el año 2008, la empresa Ipsos Apoyo Perú realizó una investigación de mercado para conocer los hábitos alimenticios y el compromiso de las empresas con la alimentación saludable del consumidor en Lima. Uno de los hallazgos más importantes fue que, al momento de comprar un producto alimenticio, se toman en cuenta dos criterios: que sea natural y que sea fortificado. Sin embargo, la mayoría de estos productos son importados y existe una oferta mínima. Asimismo, los consumidores de Lima metropolitana están dispuestos a gastar hasta 123% más en la compra de productos naturales y saludables en comparación a otras opciones no saludables (Higuchi, 2015).

1.5. Análisis de la Industria

Las grandes multinacionales como Nestlé, Molitalia y Mondelez Perú S. A. fabrican chocolates a nivel local, mientras que algunos productos multinacionales *premium*, incluidas las marcas de Mars Inc., son importadas. De acuerdo a Euromonitor (2016), la cuota de mercado de las multinacionales dentro de la confitería de chocolate se mantuvo estable en el 2016, debido a la decisión de muchas empresas locales de priorizar la calidad sobre el precio. Al 2016, Nestlé Perú cerró el año como el líder en el sector de la confitería de chocolate con

una cuota de 41% de participación de mercado, subiendo dos puntos porcentuales frente al 2015, la mayor ganancia registrada por cualquier jugador en la categoría. Esta ganancia de cuota de valor fue apoyada por la innovación continua. Asimismo, Molitalia mantuvo la segunda posición de liderazgo en la confitería de chocolate en 2016 con una cuota de 20%.

En cuanto a acciones de responsabilidad social, solo Nestlé ha apostado por realizar este tipo de acciones que procuran un valor social. De acuerdo a Coloma (2012), Carlos Velasco, director general de Nestlé Perú en el 2012, indicó que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es llamada ‘valor compartido’ en Nestlé. Él afirma que, bajo este modelo, el objetivo es generar con la actividad tradicional de la empresa un valor económico y otro social, de manera que todos ganen. Nestlé ha desarrollado productos de un menor desembolso para el consumidor, para quienes tienen un poder adquisitivo más bajo. Esto se hace actualmente con los chocolates, con los helados y con cualquier producto.

1.5.1. Tamaño de Mercado y Tamaño Potencial

De acuerdo a Euromonitor (2016), el tamaño del mercado peruano de confitería de chocolate al 2016 es de 22.1 toneladas (ver Tabla 2).

Tabla 2

Tamaño del mercado: venta de confitería de chocolate por categoría.

Productos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chocolates en bolsas	0.9	0.9	1.1	1.3	1.3	1.4
Chocolates en tabletas	1	1	1.1	1.1	1.1	1.2
Chocolates surtidos en cajas	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4
Chocolates en barra con relleno	13.2	14.7	15.5	16.1	16.3	16.4
Chocolate estacional	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Chocolate con juguetes	0	0	0	0	0	0
Otros chocolates	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6
Total	17.8	19.5	20.6	21.4	21.7	22.1

Adaptado de Euromonitor International (2016).

1.5.2. Estacionalidad

Si bien el consumo de chocolate es estacional, pues se sitúa entre abril y diciembre, hoy en día se está rompiendo este patrón con niveles de ventas superiores a los previstos en los meses donde antes se tenía un menor consumo. A partir del año 2009, solo en los meses de verano, el nivel de ventas se incrementó en 30%, respecto al período similar del 2008, gracias a la inversión publicitaria (Euromonitor 2016).

1.5.3. Evolución del Sector

El chocolate es un producto manufacturado de consumo industrial, es decir, es necesaria su elaboración agroindustrial para que se pueda consumir en forma de confitería. En el Perú, la producción del cacao en grano es acopiada y comercializada por proveedores locales como Machu Picchu Foods, Coffe Trading (Negusa) y Good Foods (Pro-Cacao, Winters), cuya producción es principalmente para el mercado interno y venden sus insumos al por mayor o en maquila para distintas empresas locales y extranjeras. Por otro lado, hoy existen empresas pequeñas como Cacaosuyo, Makaoperu, Percacao, Amaz, Maraná, entre otras, que a través de premios internacionales han logrado posicionarse al Perú como el productor del mejor cacao y chocolate del mundo. En estos premios se hace hincapié en cómo un alto contenido de cacao junto con el uso de diversos frutos, son un factor determinante para la calidad y un importante impulsor de la demanda de los productos de confitería de chocolate de primera calidad (Euromonitor 2016).

1.5.4. Tendencias del Sector

Las principales empresas de confitería de chocolate ofrecen una amplia variedad de productos para atraer a diferentes tipos de consumidores. Por ejemplo, desde el año 2015 varias empresas han introducido la venta de chocolates en bolsas. Estos productos tienden a ser bastante pequeños en términos de tamaño de las porciones, y por lo tanto son atractivos para los consumidores que buscan una indulgencia a un precio accesible y mejor aún si es

bajo en calorías. Esta tendencia se ilustra mejor con la marca Sublime, que comenzó como un producto de tabletas con maní de un solo tamaño, pero a lo largo de los años se ha ampliado constantemente y ahora incluye tabletas con sabores y chocolates con galletas, naranjas y almendras, que están disponibles en diversos tamaños y en versión de chocolate blanco.

1.5.5. Crecimiento Potencial

Según Euromonitor (2016), se espera que el mercado total de confitería de chocolate crezca 14.5% al 2021, para lograr un tamaño de mercado de 25.3 miles de toneladas (ver Tabla 3). Además, hay que considerar que el crecimiento del mercado de chocolate orgánico se incrementa a mayor velocidad que el mercado tradicional de chocolates, por lo que se espera un crecimiento de 35% al 2021 en esta sub categoría, la cual representa el 1.8% del mercado total de chocolates.

Tabla 3

Proyección de crecimiento potencial de mercado de chocolates al 2021 en miles de toneladas

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021
Chocolates en bolsa	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6
Chocolates surtidos en caja	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6
Chocolate con juguetes	0	0	0	0	0
Chocolates en barra con relleno	16.7	17.1	17.5	18	18.5
Chocolate estacional	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Chocolate en tabletas	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4
Otros chocolates	1.7	1.8	1.8	1.9	2
Total Confitería de chocolate	22.7	23.2	23.8	24.4	25.3
% Participación chocolate orgánico	1.93%	2.06%	2.21%	2.36%	2.52%
Proyección mercado chocolate orgánico	0.437	0.478	0.525	0.576	0.639

Adaptado de Euromonitor International (2016).

1.6. Conclusiones

El Perú cuenta con una gran biodiversidad y condiciones agropecuarias y agroecológicas que ayudan a fomentar la producción de productos orgánicos para satisfacer la

creciente demanda tanto nacional como internacional. Hoy en día, la mayor parte de esta producción es destinada al mercado internacional. Sin embargo, hacia el 2017 existe una tendencia creciente en el consumo de productos orgánicos, debido a que los consumidores peruanos se preocupan más por incluir en su dieta productos que les brinden beneficios en su nutrición y salud.

El Perú es un mercado potencial para fomentar el consumo de chocolates orgánicos, ya que una de las principales características que busca el consumidor de productos alimenticios es que estos sean naturales. Por ello, están dispuestos a gastar hasta 123% más que las opciones no saludables. Pese a esto, existe poca oferta de chocolates orgánicos en el mercado, ya que los volúmenes de producción y venta de las empresas de estos rubros aún son pequeños. Asimismo, los canales de difusión de estos productos y empresas no son masivos, lo que genera el desconocimiento de muchos consumidores potenciales. Dicho esto, la oportunidad para crear una línea de chocolates orgánicos en Nestlé, que pueda cubrir esta demanda potencial y educar al consumidor sobre las nuevas tendencias de consumo es evidente.

Capítulo II: Definición de Visión, Misión, Valores y Código de Ética

Las siguientes definiciones son las establecidas por la empresa Nestlé. Sin embargo, se ha desarrollado adicionalmente conceptos propios de misión y visión para la nueva línea de negocio, así como sugerencias de valores y códigos de ética específicos.

2.1. Visión

La visión de la empresa Nestlé se orienta a ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía (Nestlé, 2017).

La visión desarrollada para la nueva línea de negocio es llegar a convertirse en un referente de chocolate orgánico en el mercado peruano, y lograr la mayor participación de mercado entre las empresas socialmente responsables en base a la innovación, reconocimiento, sostenibilidad y excelentes relaciones con sus *stakeholders*.

2.2. Misión

La misión de la empresa Nestlé es contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, gestionando asimismo los negocios de manera que creen valor para la compañía y para la sociedad.

La misión para la nueva línea de negocio ha tomado los conceptos principales definidos previamente por Nestlé. En ese sentido, es importante desarrollar una misión que tome en cuenta el componente de la salud y su impacto en la sociedad, a través de productos de calidad superior que generen una rentabilidad empresarial. De esta manera, la misión para la nueva línea de negocio es contribuir al bienestar de los peruanos con una propuesta de valor basada en productos orgánicos de alta calidad dentro del marco de responsabilidad social y que genere valor para la empresa y la comunidad de Mazamari.

2.3. Valores

Los valores definidos por la empresa Nestlé son:

- Calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Nuestra gente.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes

Adicionalmente, para la nueva línea de negocio se incluyen los siguientes valores:

- Honestidad.
- Integridad.
- Sostenibilidad.
- Apoyo a la comunidad y al medioambiente.

2.4. Código de ética

Nestlé ha definido los siguientes puntos dentro de su código de ética:

- Cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones: respetamos la ley en todo momento.
- Conflictos de interés: siempre actuaremos en función de los mejores intereses de Nestlé.

- Dirección externa y otras actividades externas: estamos orgullosos de la reputación de Nestlé y también tenemos en cuenta los mejores intereses de Nestlé en nuestros trabajos y actividades externas.
- Familias y parientes: nuestras decisiones en materia de contratación y desarrollo del personal serán justas y objetivas.
- Oportunidades corporativas: estamos comprometidos a fomentar los negocios de Nestlé.
- Manejo de información privilegiada: respetamos y seguimos las normas de manejo de información privilegiada en relación con la compra o venta de títulos valores de Nestlé.
- Defensa de la competencia y legalidad comercial: creemos en la importancia de la libre competencia.
- Información confidencial: valoramos y protegemos nuestra información confidencial y respetamos la información confidencial de terceros.
- Fraude, protección de activos de la compañía, contabilidad: hacemos hincapié en la honestidad y respetamos los activos y bienes de la compañía.
- Soborno y corrupción: repudiamos toda forma de soborno y corrupción.
- Regalos, comidas, entretenimiento: competimos y llevamos a cabo nuestras actividades basándonos únicamente en la calidad y competencia.
- Discriminación y acoso: fomentamos la diversidad y respetamos la dignidad personal de nuestros empleados.
- Incumplimiento: consultaremos el código, cumpliremos con sus disposiciones y buscaremos ayuda de ser necesario.
- Comunicación de conductas ilegales o violatorias: asumimos la responsabilidad de garantizar que actuamos con integridad en todas las situaciones.

2.5. Conclusiones

Las definiciones establecidas por la empresa Nestlé están alineadas a la línea de negocio que se busca desarrollar, por ello se concluye que Nestlé sería la empresa ideal para adoptar este proyecto dentro de su portafolio. A lo largo del proyecto propuesto se buscará desarrollar el plan de marketing dentro del marco de valores y conductas establecidas por la empresa, así como las propuestas para la nueva línea de negocio.



Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo busca identificar las implicancias sobre la industria de Chocolates en el Perú, por ello se analizarán las variables endógenas y exógenas así como su interrelación a fin de dilucidar la dirección estratégica que generen mayor valor al presente proyecto.

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis de entorno (PESTE)

Se ha realizado un análisis externo PESTE para poder identificar las posibles oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el sector, tanto a nivel nacional como internacional.

Entorno Político

En el año 2013, se publicó en el Perú la Ley N° 30021 – Ley de Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, la cual determina las cantidades máximas de azúcar por presentación en los alimentos tipo chocolates, asimismo las regulaciones en el rubro de la publicidad de los productos alimenticios dirigidos a este público, la cual debe ser clara y específica respecto a su contenido respecto a la calidad y a las advertencias que se dan al consumidor. Cabe señalar que, si bien esta ley está enfocada en los productos de consumo para niños, niñas y adolescentes, también puede ser empleada para educar a los adultos, en especial a los padres de familia. Asimismo, esta ley es una iniciativa del Estado que refleja la importancia que se debe tener en el cuidado de la salud de las personas en general y las medidas regulatorias que empiezan a implementarse con fines de promocionar una alimentación sana. En ese sentido, esta ley confirma una tendencia en el consumo de productos más saludables y representa una oportunidad para empezar a desarrollar una nueva línea de productos que sea concebida desde su inicio bajo los parámetros y exigencias de las regulaciones del Estado dado que son condiciones mínimas

requeridas para que cualquier producto alimenticio dirigido a adolescentes sea comercializado.

A nivel político, existe apoyo del gobierno regional en el financiamiento de proyectos de desarrollo en la zona lo que también representa una oportunidad (Procompite, 2015).

Por otro lado, en Perú existen diferencias entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo debido a la mayoría de la bancada política de la oposición en el legislativo que frena las acciones y los planes de gobierno que planea el ejecutivo (El Comercio, 2016). Esta coyuntura genera inconvenientes pues se corre el riesgo de que la no aprobación de leyes o la obstaculización de las mismas y de la promoción de acciones que promuevan la economía y fortalezcan el entorno social, genere un retraso en el avance del país, en materia de crecimiento económico, seguridad ciudadana, política monetaria y de impuestos, incentivo empresarial y medidas anticorrupción.

En ese sentido, es necesario considerar la estabilidad política del país y las acciones que el gobierno toma frente a los actos de corrupción. Si bien, hasta diciembre del 2016 se han aprobado cuatro leyes relacionadas a medidas anticorrupción, aun es necesario una legislación más amplia para prevenir y revertir los indicadores de corrupción del país. Según el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (Transparency International, 2016) el Perú se encuentra en la posición 101 al 2016, mientras que en el año 2008 estaba en la posición 88, lo que representa un retroceso. Llosa (2017) explica que existe una íntima relación negativa entre el nivel de desarrollo del país y el nivel de corrupción, lo que sugiere que los efectos macroeconómicos que se derivan de ello son importantes para el país. Desde luego, este hecho pone en riesgo la inversión interna y, por ende, el desarrollo económico, lo que trae consigo una recesión de la economía y un menor consumo.

Entorno Económico

La alta calidad del cacao peruano ha permitido incrementar los precios por tonelada para la exportación e incluso se ha llegado a duplicarlos, según indicó Luis Mendoza (2016), gerente de APPCacao en entrevista al Diario Gestión. “El precio ha estado entre US\$ 3,000 a US\$ 3,200 por tonelada de cacao, una tendencia que según los especialistas se mantendrá al alza hasta el 2021. En el caso del cacao fino, las certificaciones Orgánica y de Comercio Justo tienen un precio adicional de US\$ 50 por tonelada”. Esta situación genera un riesgo, dado que a medida que sube el precio internacional del cacao, como principal insumo del chocolate, los costos de producción aumentan y los productores están más dispuestos a vender a proveedores internacionales antes que a los locales. En ese sentido, se debe considerar una proyección acertada o contratos futuros bajo un precio justo que permitan asegurar el costo de cacao y de esta manera contar con un precio y margen estable por la venta del chocolate.

Asimismo, la industria de la confitería de chocolate representa actualmente el 0.5% del PBI del Perú al 2016 (Euromonitor, 2016) y se espera que tenga un crecimiento de 4.2% al 2017 con un crecimiento de 3.4% en el PBI del Sector Comercio (Gestión, 2016a). Además, la agencia de riesgo norteamericana Moody's Investors Service mantuvo la calificación crediticia del Perú en grado de inversión, con una nota A3. Según Jaime Reusche, vicepresidente del Grupo Soberano de Moody's Investors Service, esto refleja la trayectoria de estabilidad económica de muchos años del país, con políticas de mercado y una prudente gestión fiscal (Andina, 2016). Esto significa que el país tiene una alta capacidad de pago de sus deudas soberanas, brinda mayor seguridad a las empresas inversionistas y permite mayores flujos de inversión. Estos flujos de inversión extranjera generan un ingreso importante de flujos de efectivo que permiten un mayor consumo interno en diversos

sectores, pudiendo así las personas destinar mayor cantidad de dinero a compras de productos alimenticios de calidad.

El presidente del Banco Agropecuario, Richard Hale (2016), indicó que se está desarrollando un producto crediticio destinado a financiar actividades agrícolas verdes, es decir, que eviten la deforestación y permitan el desarrollo forestal y la agroforestación en particular. Esto permitirá que los agricultores de cacao puedan tener acceso a créditos con tasas más bajas y mejores condiciones con la finalidad de que sean agentes que contribuyan al medio ambiente y a la reducción de emisiones de CO₂. De concretarse estas medidas se facilitará el acceso al crédito, el incremento de la producción, la mejora de la maquinaria, a favor de los productores, lo cual permitirá tener mejores costos para los clientes.

Por otro lado, la tasa de inflación del Perú se mantiene en 2.9% siendo la más baja de los países que siguen el esquema de metas explícitas de inflación en América Latina. De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, el mantener una tasa de inflación de este nivel permite estabilidad macroeconómica e incentiva el crecimiento del PBI, ya que una inflación baja es una condición necesaria para promover la inversión de las empresas (Gestión, 2017b). Asimismo, con una inflación controlada las familias pueden planificar sin sobresaltos su consumo y ahorro, además de preservar el valor real de sus ingresos. Por otro lado, es importante mantener una tasa de inflación controlada que permitirá establecer un precio de venta permanente sin riesgos de variación por devaluación de la moneda.

Finalmente, la encuesta global sobre Confianza del Consumidor realizada por la agencia Nielsen (2016), indicó que la confianza del consumidor peruano se incrementó en 11 puntos en el último trimestre al pasar de 91 a 102, cifra que fue impulsada por una percepción de mejora en las finanzas personales y las posibilidades de encontrar trabajo. El 67% de los peruanos cree que su economía personal será buena o excelente en los próximos 12 meses y al menos 46% percibe buenas perspectivas laborales en el próximo año. Sumado a esto, el

presidente electo, Pedro Pablo Kuczynski, indicó que la entrada en vigencia de la reducción del IGV a 17% sería en julio de 2017 (La República, 2016). Estos dos indicadores, tanto el de la confianza del consumidor y la futura reducción del IGV, son factores que promueven un mayor dinamismo en la economía y en el consumo, al tener mayor disposición de compra a precios más bajos debido a la disminución del impuesto a las ventas.

Entorno Social

Rolando Arellano (2016) describió seis tendencias para el consumidor peruano en el 2017 y hacia delante. Indicó que existe una nueva clase media más consolidada y representada en Lima por el 42% de la población. Asimismo, resalta la mayor independencia de las mujeres y su fortalecimiento en liderazgo y educación, lo cual trae consigo un menor número de integrantes por familia y un mayor consumo fuera de casa. También destaca la fuerza que representan los jóvenes y sus cualidades como *millennials*, entre las que destacan un predominio de independencia frente a los trabajadores dependientes. Las otras tres tendencias importantes están relacionadas a la relación cada vez mayor entre la Internet y los jóvenes, la presencia de nuevos ricos en el Perú con costumbres de clase media y cercanía a sus ciudades de origen. Sin duda, esto representa una oportunidad creciente para conquistar el segmento de mujeres y jóvenes *millennials* que podrían ser potenciales consumidores de productos de cacao.

En una reciente encuesta realizada por Organic Trade Association se concluye que la mayoría de compradores de productos orgánicos en los Estados Unidos son *millennials* entre 18 y 34 años y que solo el 18% de familias no consumen ningún producto orgánico (Proexpansión, 2016). El estudio también indica que la mayoría de *millennials* ha crecido consumiendo alimentos orgánicos, por lo que se han apropiado de ese hábito, además de ser más reflexivos en sus compras ya que revisan qué productos son etiquetados como orgánicos, asimismo comprenden los amplios beneficios de una producción ecológica, y apoyan el

trabajo y la subsistencia de los agricultores y el cuidado de los animales. Es necesario considerar que los jóvenes *millennials* son aquellos quienes valoran más los atributos de los productos orgánicos y quienes se preocupan más por la procedencia y formas de producción de los productos que consumen. A la larga se espera que los futuros consumidores se preocupen de estos temas desde muy jóvenes.

En similitud, en el Perú el grupo de productores Ecológica Perú, indicó que el año 2015, el incremento de consumo de productos orgánicos en el país había llegado a 70% (El Actualidad Ambiental, 2015), mientras que De Marzo (2016), indica que estos productos podrían llegar a tener precios más elevados en un promedio del 73% con respecto a los precios de los productos tradicionales. Según Stolz et ál. (2011), las actitudes más importantes hacia la compra de productos orgánicos involucran los temas de preocupación por la salud, el medio ambiente, el sabor y la procedencia del producto.

Por otro lado, las tasas de crecimiento poblacional se mantienen en 1.3%, mientras que la tasa de desempleo aumentó ligeramente de 4% a 4.40% a diciembre del 2016, siendo una de las tasas más bajas de la región. En el caso de la zona del Valle del río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), (INEI 2016), en donde se ubica el distrito de Mazamari y de donde se obtienen los insumos para la producción del chocolate orgánico, el distrito representa el 2.1% de la población, con una tasa de crecimiento del 1.8% y con una participación de 40.4% entre las personas de 0 a 14 años frente a 27.9% a nivel del Perú. Las niñas y niños comprendidos en el grupo de primera infancia son el 15.6%. Esta proporción representa a la población que requiere de mayores cuidados y especial atención en cuanto a su salud, así como de educación. Otro indicador clave es la situación de pobreza actual en esta localidad que alcanza el 42.9% de su población frente al 23.9% a nivel nacional, lo que significa que el Estado y la sociedad civil en general, incluyendo a las empresas, deberán desplegar mayores esfuerzos para superar la condición de exclusión y carencia en las que viven las familias que

residen en esta zona, ello a través de mecanismos y promoción y acciones que permitan mejorar las condiciones de educación, salud, vivienda y analfabetismo. En ese sentido, hay que considerar que existe la oportunidad de generar contribuciones para el desarrollo y mejora de la población del VRAEM mediante el trabajo con los productores de la localidad y las contribuciones económicas.

Por último, hay que indicar también que existe una amenaza latente para los inversionistas y la captación de personal calificado en la zona de Mazamari debido a que la zona en la que se ubica, el VRAEM, es considerada como zona de narcotráfico y presencia de elementos subversivos lo que genera inseguridad.

Entorno Tecnológico

El Ministerio de la Producción ha creado el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial (CITE) VRAEM, para brindar asistencia técnica y capacitación en procesos, productos y servicios, a los productores de cacao en el sector agroindustrial (Andina, 2015). Otra de sus funciones está enfocada en generar y difundir información que promueva la innovación productiva y el desarrollo tecnológico a favor de la competitividad y el aprovechamiento de los recursos naturales, así como apoyar el emprendimiento favoreciendo la incubación o tutorización de nuevos proyectos empresariales a favor de los productores del cacao agroindustrial. Contar con este nuevo CITE en el VRAEM permitirá que los productores obtengan una mejor calidad de sus productos, lo cual favorece en el sabor y aroma del chocolate. Asimismo, permitirá desarrollar mejores técnicas para el cultivo de cacao orgánico.

Por otro lado, según el INEI (2016), en el primer trimestre del 2016, el 74% de jóvenes de 19 a 24 años de edad son los mayores usuarios de la Internet, mientras que en el rango de 24 a 40 años es el 54%. Asimismo, la penetración de esta tecnología permite una comunicación y publicidad más económica que la comunicación en medios tradicionales

offline. Estos avances en Internet a nivel nacional y en todos los rangos de edad permiten un alcance más rápido y directo con jóvenes y adultos quienes podrían tener preferencia por productos de cacao, productos orgánicos y una sensibilidad social.

Entorno Ecológico Ambiental

Todos los países van a sufrir los efectos del cambio climático, pero los más vulnerables serán los países tropicales y sus poblaciones rurales. Se considera que este fenómeno traerá un cambio de paradigma y una reducción drástica del consumo de combustibles fósiles, hecho que afectará tanto a la política como a la economía mundial. Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica. El distrito de Mazamari por estar ubicado en una zona tropical, sufrirá las consecuencias del cambio climático, ya que será afectada por la falta o el exceso de las lluvias, lo cual pondrá en riesgo la producción del cacao. Esto traería consigo un impacto social y económico en la población, que también puede alcanzar a la producción normal de cacao.

3.1.2. Análisis del Consumidor

A continuación, se desarrollará el análisis del consumidor en base a sus necesidades, comportamiento y factores que influyen en su decisión de compra.

Necesidades del Consumidor

Muchos de los consumidores de chocolates buscan que mediante un *snack* de buen sabor se puedan adquirir propiedades diversas. Además, se generan sensaciones y beneficios que son propios del consumir un chocolate, especialmente si es orgánico. Según un estudio de mercado realizado en el departamento de Chiclayo, el resultado indicó que, para el mercado femenino, el chocolate representaba una buena opción cuando se sentían estresadas o agobiadas con temas personales y académicos y buscaban un momento de relajación. Además, que las mujeres buscaban un alimento orgánico, más natural y saludable, y que no les

produjera incremento de peso, pues se preocupan por el físico y la salud. En cuanto al mercado masculino, los encuestados indicaron que este producto les generaba más energía y lograba aumentar los ánimos para realizar sus labores regulares, al mismo tiempo que se sentían más relajados (Pita y Fustamante, 2016). En base a este estudio se puede concluir que tanto hombres como mujeres buscan sentir un momento de relajo frente a las emociones del día a día, lo cual se puede comparar con los beneficios reales que se obtiene de consumir chocolate, ya que brinda un placer saludable y es considerado como un alimento altamente energético. Por ello que también es consumido por deportistas y personas que realizan desgaste físico considerable, esto gracias al contenido calórico que los chocolates poseen. Adicionalmente, por su contenido de antioxidantes de origen natural, el chocolate representa una acción protectora frente a diversas patologías, sobre todo para adultos y ancianos (Valenzuela, 2007).

Existen diversos *insights* sobre el consumo de chocolate y, de acuerdo a Consumer Insights (2009), existen los siguientes *inputs* alrededor del chocolate relacionados a la lujuria, salud, felicidad, evasión, regresión y estímulo o impulso:

- Lujuria. El *consumer insight* es: "El chocolate me transporta a un gran viaje, cuando lo muerdo me siento todo un tigre, pura pasión y cuando se deshace en mi boca renace el niño dulce y travieso que soy".
- Salud. El *consumer insight* es: "Cuando consumo chocolates siento que me estoy cuidando y engriendo a la vez. Es como ir a un *spa*... es bueno para mi cuerpo... tienen antioxidantes que previenen el envejecimiento y además es digestivo. Comerlo es cuidarse".
- Felicidad. El *consumer insight* es: "El chocolate me alegra la vida. Cuando como chocolate, los problemas desaparecen, todo es felicidad, me da ganas de seguir

adelante, veo el mundo desde otra perspectiva, más optimista, más alegre, de pronto siento que todo es posible”.

- Evasión. El *consumer insight* es: "El chocolate despierta mis sentidos y me transporta a un lugar en el cual solo existimos él y yo. Permite despejarme, cuando como mi chocolate nada más existe".
- Regresión. El *consumer insight* es: "Cada vez que como un chocolate me siento como un niño que recibe un regalo por Navidad o por su cumpleaños. El comer chocolate, me trae recuerdos de niño y lo relaciono con mi mamá, mi esposa y mi hijo".
- Impulso o Estímulo. El *consumer insight* es: “Cuando estoy preocupada por algo que no puedo resolver en el momento recorro a los chocolates, es como un vicio, me siento tan desesperada, no encuentro solución y la única forma de calmarme es comiéndome un chocolate. Así lleno ese vacío, ahí pongo todas mis frustraciones y puedo calmar el desespero que me genera no saber qué hacer”.

Por otro lado, en el Perú existe una fuerte tendencia al consumo de productos orgánicos. En los últimos 10 años, el consumo de estos productos se ha incrementado en un 70% (Actualidad Ambiental, 2015). Si bien, en las frutas, carnes o huevos, el factor orgánico no hace una gran diferencia nutricional, en el caso de los chocolates, yogures y quesos la diferencia es importante ya que los convierte en alimentos con beneficios comprobados. El antropólogo Carlos Aramburú indicó, incluso, que el consumo de alimentos orgánicos se podría volver una norma cultural en el Perú (Actualidad Ambiental, 2015). Asimismo, que el consumidor peruano busca satisfacer su necesidad de involucramiento con productos que promueven la salud y el medio ambiente.

A partir de esta información podemos concluir que es necesario educar al consumidor en cuanto a la diferencia entre conceptos y percepción de lo que es orgánico, natural y saludable. Aprovechar asimismo que el término “orgánico” es amplio y abarca la mayor parte

de estas necesidades. La disyuntiva entre consumir un producto agradable, que te da múltiples beneficios, pero que, al mismo tiempo, puede ser dañino para la salud, abre la oportunidad del consumo del chocolate orgánico que, incluso, puede ser endulzado con otros insumos como stevia o panela, para garantizar así la satisfacción del consumidor. Finalmente, los *insights* demuestran que existen varias opciones para manejar la comunicación y publicidad, lo cual permite tener una estrategia diferenciada respecto de las marcas que ya existen de la empresa Nestlé.

Comportamiento del Consumidor

En este punto se detalla cuál es el comportamiento del consumidor de chocolate orgánico y de productos orgánicos alimenticios en general, así como los factores que pueden influir en su elección y compra. Asimismo, se indicarán las características principales de este mercado.

Para que un consumidor escoja un chocolate orgánico, realiza una evaluación que le permite reconocer los atributos del producto. Esta evaluación consta de una percepción sensorial: textura, color, olor y sabor, y no sensorial: forma, tamaño, envase y precio. De acuerdo a la investigación de mercado realizada en el departamento de Chiclayo (Pita y Fustamente, 2016), se tienen los siguientes resultados que nos parecen relevantes para el presente plan de lanzamiento.

- 60% de mujeres y 37% de hombres sí aceptarían probar el chocolate orgánico. 42% de estas mujeres y 15% de estos hombres perciben este producto como un alimento, mientras que el resto como una golosina.
- El sabor es el principal atributo que toman en cuenta los consumidores de chocolate orgánico, seguido por el aroma y el brillo. Las mujeres perciben que, por tener un sabor más natural, no sube de peso, léase “engorda”.

- En cuando a las preferencias: tanto a hombres como mujeres les gusta más el chocolate con chispas de maní, con leche y relleno, y sobre todo con almendras, con una preferencia en barra o siempre con relleno.
- Los potenciales consumidores están dispuestos a consumir en tamaños de hasta 50 gramos y pagar hasta S/.5.00, dependiendo de las bondades adicionales que contenga.
- El 50% de los que sí consumirían este chocolate prefieren adquirirlo en bodegas. El 39% en supermercados y el 7.5% en tiendas especializadas.
- Entre lo que esperan encontrar en un chocolate orgánico en un futuro, el 60% espera que sea natural, el 22% que cuente con un envase que lo mantenga frío y el 16% que tenga un porcentaje más alto de cacao frente a los chocolates regulares.
- Entre las situaciones en las que elegiría comprar un chocolate orgánico, el 52% lo haría cuando sienten el deseo del antojo, el 19% cuando necesita energía, el 13% cuando está contento y el 8% cuando está triste.

Por otro lado, especialmente las mujeres, refieren que el chocolate tiene un poder adictivo al punto de correr el riesgo de volverse en “chocohólicas”, esto se explica por el ligero nivel de cafeína que posee y una sustancia llamada teobromina, la cual tiene una potencia estimulante; sin embargo, esto no es más que un mito ya que actualmente no existe ningún sustento científico sobre el tema.

Son los adolescentes peruanos, entre los 13 y 20 años, quienes representan el segundo grupo poblacional en el país, con más de un millón de individuos, que representan un gran potencial de consumo de chocolates en sus diversas presentaciones. Por ejemplo, si se habla de la categoría de las golosinas en general, lo que compran en mayor cantidad los adolescentes de las principales ciudades del Perú, como Lima, Trujillo y Arequipa, son chocolates en barra y galletas dulces, en un 76% y 72% respectivamente y es el nivel

socioeconómico A el que consume en mayor cuantía chocolates tipo bombones, que se adquieren en más del 90% en bodegas y quioscos (Arellano Marketing 2013).

Si este comportamiento se traslada a los estilos de vida definidos por Arellano, según la composición social en Lima, el plan se dirigiría a los consumidores sofisticados y modernos, quienes abarcan el 34% de la población total, compuesto por el NSE A, B y C y que le dan prioridad a la calidad antes que, al precio, siendo este último justamente un indicador de calidad (Arellano Marketing, 2014).

En cuanto a los consumidores de productos orgánicos del rubro alimenticio, su elección involucra factores que tienen que ver con la preocupación por la salud y la nutrición, el sabor superior, el cuidado hacia el medio ambiente, la seguridad alimentaria, el interés en el bienestar animal, el soporte de la economía local, la salubridad, la nostalgia y la curiosidad o moda (Higuchi, 2015). En base a estos agentes, en los estudios Hartman Group se categorizó a este tipo de consumidor en 3 grupos: (i) compradores “core”, quienes compran estos productos frecuentemente por sentirse una pasión; (ii) compradores “medios”, quienes se acercan a este tipo de productos a través de una compra regular; y (iii) compradores “periféricos”, quienes están mínimamente relacionados con el mundo orgánico y su consumo y nivel de involucramiento es bajo.

En este punto podemos concluir que hoy en día existen muchos más consumidores de productos orgánicos concentrados en Lima metropolitana que buscan una alimentación sana. Específicamente, sobre chocolates orgánicos, existe la oportunidad de lograr satisfacer las expectativas de los consumidores actuales y potenciales sobre la base de crear momentos de consumo y asegurar la procedencia de sus insumos.

3.1.3. Análisis de la Industria

A continuación, se analizará la industria del chocolate según los formatos que ya existen, las promociones, canales de venta y precios.

Formatos de la Industria

El chocolate y otros derivados del cacao pueden ser consumidos de diversas formas. El Ministerio de Agricultura (2009), definió los siguientes formatos de consumo de chocolate: (i) Tabletas de chocolate: pueden a su vez dividirse en tabletas de chocolate negro, con leche, blanco, con fruto secos y rellenos; (ii) Chocolatinas, barritas y grageas: su consumo se da entre comidas y ayudan a reponer energías a las personas que realizan esfuerzo físico e intelectual; (iii) Bombones: existen diversas combinaciones y formas, con variados rellenos; (iv) Chocolate en taza: chocolate en polvo, para tomar espeso en desayunos y cenas; (v) Cocoa soluble de cacao: para el desayuno o merienda, normalmente para ser consumida con leche; (vi) Cremas al cacao: mayormente preferida por los niños, se suelen untar en el pan.

Euromonitor International (2016) analiza los formatos de la industria de acuerdo a otra clasificación: tabletas, *countlines* o barras rellenas, surtidos en cajas como los bombones y trufas, chocolates en bolsas para las presentaciones nuevas como por ejemplo los chocolates Vizzio en bolsa y, finalmente, los chocolates estacionales como el chocolate en taza.

Los formatos de mayor venta en el mercado peruano son las tabletas y las barras de chocolate. Como se puede observar en la Tabla 4, el 80% de las ventas en el 2016 se concentra en estos dos formatos. Dentro de la presentación en tableta, el 73% de la venta se concentra en las tabletas de chocolate con leche, mientras que el 16% se da en tabletas de chocolates oscuros. De acuerdo a esto, es importante incluir los formatos de chocolates en tabletas y barras dentro del portafolio propuesto para la nueva línea de negocios al ser los que tienen mayor aceptación en el mercado.

El formato de chocolates en bolsas ha empezado a tomar mayor importancia desde el 2015, año en el que varias marcas optaron por esta presentación. Al ser más pequeña, permite llegar a un mayor número de consumidores que prefieren consumir menores porciones de

chocolate, a un menor precio. Otra innovación presente en el mercado son las tabletas con distintos rellenos, como maní, almendras o trozos de frutas. Dentro del formato de barras, también se suelen utilizar una gran variedad de rellenos y la versión de chocolate blanco (Euromonitor, 2016).

Tabla 4

Venta de confitería de chocolate (en millones de soles)

Formatos en la industria	Ventas 2016	% Participación
Chocolates en barra	656.9	71%
Chocolates en tabletas	83.6	09%
Chocolates surtidos en cajas	76.6	08%
Chocolates en bolsas	67.8	07%
Chocolate estacional	5.9	01%
Chocolate con juguetes	4.9	01%
Otros	30.7	03%
Total	926.4	100%

Adaptado de Euromonitor International (2016).

El formato de chocolates en bolsas ha empezado a tomar mayor importancia desde el 2015, año en el que varias marcas optaron por esta presentación. Al ser más pequeña, permite llegar a un mayor número de consumidores que prefieren consumir menores porciones de chocolate, a un menor precio. Otra innovación presente en el mercado son las tabletas con distintos rellenos, como maní, almendras o trozos de frutas. Dentro del formato de barras, también se suelen utilizar una gran variedad de rellenos y la versión de chocolate blanco (Euromonitor, 2016).

Promoción

Según Euromonitor (2016), el uso de promociones es muy importante en este sector, especialmente en los últimos años con el incremento del precio internacional del cacao, ya que esto ha frenado a las marcas a realizar inversión en avisos publicitarios, concentrándose más bien en acciones en el punto de venta y estableciendo reducciones promocionales en los precios.

Según la entrevista realizada al gerente de marketing de Nestlé por el Ministerio de Agricultura (2009), los esfuerzos promocionales están fuertemente orientados a motivar el consumo de chocolates durante el año; se indica también que poco a poco se está logrando desestacionalizar el consumo del chocolate en general, a través de actividades promocionales y con el manejo de mensajes emocionales, así como con acciones orientadas a captar otros segmentos del mercado con la presentación de productos diferentes.

Canales de Venta

Según la información recopilada de Euromonitor (2016), la comercialización de chocolates a nivel nacional se da principalmente en el canal tradicional, que representa el 88% del mercado, y donde la “bodega” es la más importante, que representa el 47% de participación de mercado. El 12% restante de la venta se da en el canal moderno que, si bien todavía es un canal minoritario, presenta mayor crecimiento a comparación del otro. Además, los productos de marcas *premium* y de mayor valor agregado se venden principalmente en los supermercados que forman parte del canal moderno. En cuanto a las proyecciones para los siguientes años, no se esperan mayores cambios. El canal moderno seguirá creciendo a mayor velocidad y se espera que el canal tradicional mantenga una predominancia de alrededor del 80% en los siguientes cinco años.

Precios del Sector

Después de un incremento del 3% en 2015, el precio unitario medio global de la confitería de chocolate creció 4% en 2016. Esto gracias en parte a la creciente disposición de muchos consumidores a comprar productos de mayor calidad y por tanto más caros. Asimismo, entre las ofertas en el mercado se presentaron mayores marcas reconocidas con un mayor contenido de cacao, nueces o frutas.

En términos generales, el precio del cacao peruano aumentó 18% entre marzo de 2015 y marzo de 2016. Esto provocó que los precios unitarios al por menor de productos de

confitería de chocolate aumentarán en 2016, aunque fueron principalmente los productos con mayor contenido de cacao los que pudieron hacerlo. Por otro lado, en cuanto a los precios finales al consumidor, la mayoría de las empresas con productos masivos trataron de limitar las alzas de precios de venta a 3% ó 4% para evitar perder participación en el mercado.

Según Euromonitor (2016), se espera que el precio unitario medio global de la confitería de chocolate aumente a un valor constante del 2% anual en los siguientes cinco años. La tendencia al alza será impulsada principalmente por el aumento de los costos del cacao y el crecimiento de la demanda de productos *premium*.

En el Apéndice A se pueden apreciar los precios de venta al público promedios que existen actualmente en el mercado de Lima. Como se puede apreciar, existe una oferta variada en precios y presentaciones que permiten llegar a distintos tipos de consumidores. Además, se ha identificado tres grupos con propuestas diferenciadas de precios: (i) las marcas locales masivas como Sublime, Princesa, Vizzio con un precio de venta promedio por gramo de S/ 0.06 así como también marcas como La Ibérica y Bon o bon con un precio promedio de S/ 0.10 siendo estas dos últimas marcas con propuestas diferenciadas de una mayor variedad de presentaciones; (ii) las marcas importadas, como Toblerone, Ferrero Rocher y Montblanc con un precio de venta promedio de S/ 0.13 por gramo, mientras que marcas como Frankonia con una propuesta de chocolates *diet* ofrece precios promedio de S/ 0.17 por gramo; (iii) marcas orgánicas como Orquídea, Amaz, Pacari, con un precio de venta promedio de S/ 0.15 por gramo y a diferencia del resto de grupos, solo con propuestas de presentaciones en tabletas.

3.1.4. Análisis de las Fuerzas Competitivas

De acuerdo a Porter (2009), para formular una estrategia competitiva es importante establecer el vínculo entre la empresa y su entorno, ya que existen fuerzas que afectan a todas las organizaciones. En el mercado de consumo masivo los competidores presentan diversas

marcas al contar con una oferta de productos similares, lo cual sucede tanto a nivel local como regional. D'Alessio (2015) señaló que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permitía identificar la estructura del sector en base a un análisis competitivo para saber si el mercado es atractivo. Además, precisó que el modelo comprendía: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores. También aseveró que una vez realizado este análisis era posible determinar la rentabilidad de la industria y mostrar las fuerzas no positivas, para mitigarlas, y las fuerzas positivas a aprovechar.

Entrada de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores es de nivel medio para las marcas nacionales, debido a que la competencia se basa en las líneas de producto que se maneja en el sector con un nicho específico, la cual tiene pocos competidores. Sin embargo, son cada vez más las empresas que, pese a no especificar que su producción es en base a cacao orgánico, sí fomentan la calidad del cacao fino y de aroma peruano, con lo que han logrado posicionar al Perú como el país con el mejor chocolate del mundo, a través de premios internacionales.

En cuanto a los competidores internacionales, hay un nivel de fuerza baja debido a la constante innovación de los productos de Nestlé que constituye una forma de diferenciar sus productos, como una estrategia para contrarrestar el riesgo del ingreso y la competencia de nuevos productores de origen externo.

Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación es de nivel medio ya que Nestlé cuenta con un socio estratégico que se dedica al acopio y producción del cacao de distintas zonas del Perú y puede hacer producciones masivas. Entre estos socios se encuentra Machu Picchu Foods que también se especializa en suministrar productos hechos a medida del cliente en la industria del chocolate y confitería, y elabora productos con frutas, nueces y otros complementos. Al

tener un proveedor que brinde los insumos según las especificaciones del tipo de productos que requiere Nestlé a gran escala, se garantiza la calidad de la marca; lo que representa barreras altas que superar para los competidores potenciales.

La materia prima principal y de la que depende una buena parte de la operación de chocolates Nestlé es el cacao. Los proveedores actuales del sector representan un porcentaje considerable del costo de ventas. La utilidad de los productos entonces es afectada por el precio de los insumos en el mercado internacional, por la demanda y por la competencia de los mismos productores.

Desarrollo de Productos Sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta, debido a que existe una gran oferta y variedad de estos en los canales de venta. Además, el mercado de chocolates comprende una estructura variada de precios finales por tener diferentes componentes en su preparación y calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores en todos los niveles socioeconómicos. De igual manera, en el caso de chocolate orgánico, al ser parte de un sector de nicho específico, los sustitutos tendrían que ser considerados como productos especializados y más saludables para el consumidor final.

Por otro lado, la constante innovación e investigación de los competidores en el mercado trae como consecuencia mejores productos que reducen la lealtad a la marca por parte de los consumidores, y acorta los ciclos de vida de los productos, lo que sugiere que la amenaza de productos sustitutos se incrementará. También se debe considerar los cambios constantes en los hábitos de consumo y la demanda de productos en los clientes finales.

Poder de Negociación de Compradores

Los consumidores tienen un bajo poder de negociación sobre el precio, lo que finalmente permite trasladar el incremento de los costos de los insumos al comprador final en varios de los productos. Por otro lado, los intermediarios como los canales modernos que son

supermercados y bodegas tienen un mayor poder de negociación que los clientes debido al tamaño y las ventas finales que estos pueden realizar. Sin embargo, Nestlé tiene gran poder de negociación en estos canales para el ingreso de nuevos productos, debido a que posee la mayor participación en el mercado gracias a sus marcas de chocolates. Asimismo, los consumidores ya no deciden sus compras en base al precio solamente, ya que tienen más poder de decisión sobre lo que adquieren y disposición alta al cambio de marca, con más razón cuando no existe un valor que cierre su expectativa, lo que demanda que la estrategia de comunicación sea cada vez más segmentada. Pero, al mismo tiempo, existe aún una buena parte de consumidores sensibles al precio, es decir, valoran a las empresas que brindan precios justos, así como accesibilidad, ya que esto es percibido como una preocupación de las compañías hacia ellos. En la actualidad, Nestlé es una de las marcas más fuertes y está muy bien posicionada en el mercado.

Rivalidad entre Empresas

Es de nivel medio, ya que las marcas orgánicas que existen actualmente están dirigidas al mercado internacional. Sin embargo, vienen ganando reconocimiento por su excelente calidad a través de premios internacionales donde dejan en alto la marca Perú. Por el lado de las marcas no orgánicas la fuerza es alta, ya que Molitalia y Mondelez presentan distintas alternativas que compiten directamente con los chocolates no orgánicos de Nestlé y, al ser seguidores en la categoría, podrían replicar la estrategia de ampliar su línea con chocolates orgánicos, aprovechándose de las acciones de concientización y educación que haga Nestlé para incrementar el consumo de chocolates orgánicos.

Asimismo, las marcas internacionales son una buena alternativa para los consumidores de chocolates *gourmet*, aunque la publicidad de la marca Perú ha hecho que se revalore mucho más el consumo de chocolates netamente de producción peruana, lo que desde luego ayuda en su posicionamiento en el paladar de los consumidores.

Respecto al análisis de la matriz de las cinco fuerzas competitivas, se puede concluir que el promedio global de todos los riesgos de esta industria de chocolate orgánico tiene un nivel de 2.4 y un nivel de rentabilidad esperada de 3.6, lo que muestra el comportamiento actual de este sector. Esto representa una oportunidad debido a un nivel bajo de riesgo y un nivel alto de rentabilidad. A partir de esta información, se creará la fuente de ventaja competitiva en la nueva línea de chocolates orgánicos para Nestlé (ver Tabla 5 y Figura 1).

Tabla 5

Promedio global de las cinco fuerzas competitivas

	Riesgo	Rentabilidad
Entrada de nuevos Competidores	2	4
Poder de negociación de Proveedores	2	4
Desarrollo de productos Sustitutos	4	2
Poder de negociación con Compradores	1	5
Rivalidad entre empresas	3	3
Total	12	18
Promedio	2.4	3.6

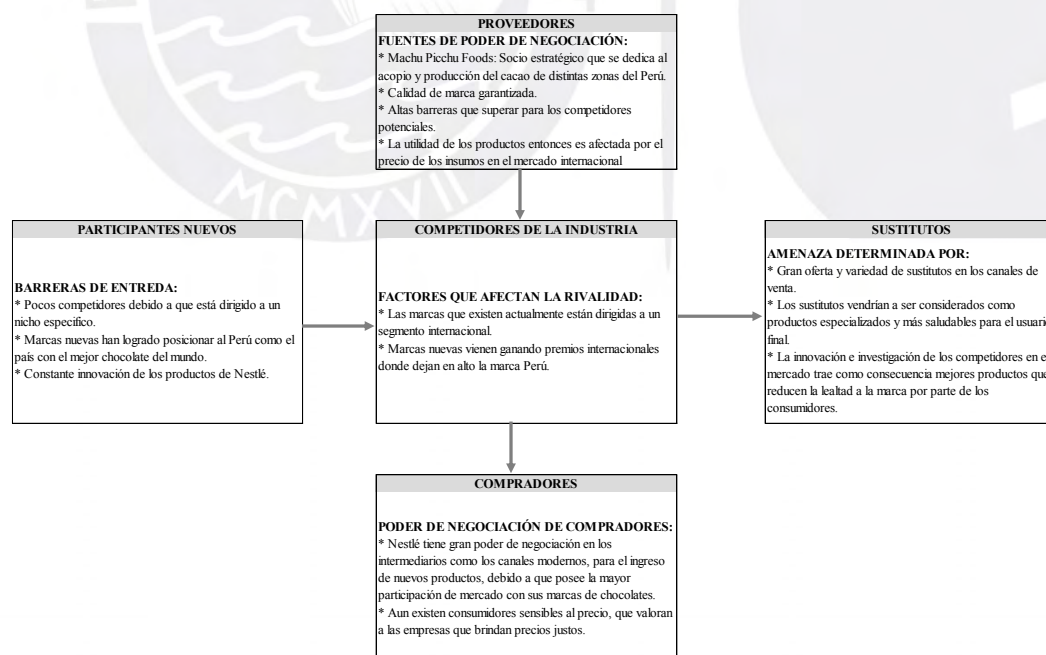


Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas para la Industria del Chocolate. Tomado de “Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, por Michael E. Porter, 1980.

3.1.5. Análisis de la Competencia

Competencia Directa e Indirecta

La competencia directa se define como aquellas marcas de chocolates con insumo de cacao orgánico o con una presentación *premium* no necesariamente orgánica. Esto debido a que el consumidor relaciona los conceptos de “orgánico” con “mayor contenido de cacao” o “chocolate oscuro”. Entre las marcas comerciales más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- La Ibérica: es la segunda marca más recordada en Arequipa en el NSE A, B (Arellano Marketing 2014). Posiciona sus chocolates como el balance ideal entre alimento saludable y alimento agradable (La Ibérica 2017) y entre sus canales de venta se encuentra principalmente el canal moderno y formatos propios como módulos en centros comerciales, con más de 26 tiendas a nivel nacional. Bajo esta marca se encuentran tres productos:
 - Milky: en presentaciones en barras de 20 gramos y 50 gramos por S/ 1.80 y S/ 3.80 respectivamente. Es un chocolate con leche, pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya.
 - Pastillas Fondant: en presentaciones de 100 gramos con 45% de cacao, es un chocolate semidulce sin leche, elaborado con pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya. El precio es de S/ 10.70 por 10 pastillas.
 - Chocolatier: nueva línea *premium* con tabletas en presentaciones de 90 gramos de 44%, 57% y 70% de cacao. El precio es de S/ 29.80 para la presentación de 200 grs.

- Nestlé: barra Sublime con almendras en su versión *premium* que se presenta con diversas combinaciones de frutos como almendras o berries —frutos del bosque—, en barra de 100 gramos a un costo de S/ 7.50.
- Costa: marcas latinoamericanas de chocolates y galletas más reconocidas, compradas por la empresa Molitalia. En su portafolio, las siguientes marcas representan una competencia directa.
 - Vizzio Bitter: almendras cubiertas en chocolate *bitter*. En presentaciones de bolsas de 6 *displays*. Tiene 62% de cacao y una presentación *premium* en tableta de 100 gramos con un costo de S/ 8.00. Es una tableta hecha en Chile y no se comunica la procedencia del cacao.
 - Costa Milk Excellence: sin azúcar. Presentación de 80 gramos a un costo de S/ 9.35.
- Hershey's Milk Chocolate: chocolate de leche, que trae el mensaje de ser puro, sencillo y delicioso. Presentación de 43 gramos por S/ 5.90.
- Montblanc, con presentación en barra: importado por la Compañía Nacional de Chocolates Winters, en presentaciones de barras de chocolate *bitter* de 90 gramos por S/ 8.25.
- Belgian Dark: sin azúcar. Presentación con 64% de cacao, en un tamaño de 100 gramos por S/ 13.90.
- Empresas peruanas y extranjeras que tienen como insumo al cacao peruano y promocionan los productos bajo el concepto de “*bean to bar*” o “del grano a la barra” enfocándose en el proceso productivo socialmente responsable. Las principales marcas son:

- Amaz: con el mensaje “chocolates de origen” que intentan reforzar ecosistemas sustentables y comercio justo. Entre 70% y 85% de cacao. Sus presentaciones son con diversas combinaciones de frutos y procedencia de los insumos. Se venden en tiendas especializadas y supermercados. La barra de 100 gramos cuesta S/ 15.00.
- Cacaosuyo: con el slogan “*The best kept secret of the incas*”. El precio de cada tableta varía entre S/ 20.00 y 22.00, incluso varía por tienda. Las presentaciones son de 70 gramos y 90 gramos. Disponible en tiendas especializadas.
- Shattel: chocolates 100% orgánicos y 70% y 75% de cacao. Presentaciones en barras y frutos recubiertos. Hecho con pasta de cacao, manteca de cacao y azúcar. También cuentan con una versión con stevia. La barra de 70 gramos a S/ 12.90.
- Orquídea: cacao clásico y orgánico proveniente de la Amazonía peruana. Las tabletas de cacao clásico varían entre 35% y 60% de cacao y las tabletas de cacao orgánico entre 65% y 72%. La presentación es de 90 gramos y cuesta S/ 16.50. Por ocasiones especiales como San Valentín salen versiones de 40 gramos por S/ 6.50.
- Innato: Chocolate *bitter* en presentaciones de 100 gramos por S/ 8.00 y versiones más pequeñas promocionales como *six pack* de 6 tabletas de 20 gramos cada una, por S/ 6.90.
- Di Perugia: su mensaje se basa en el amor y la tradición familiar. Chocolate *bitter* en presentaciones de 3 barras de 44 gramos por S/

7.90. También comercializan marcas paraguas como Amaro, con 50% de cacao y tabletas de 100 gramos llamadas El Dorado.

Algunas de estas marcas se venden en tiendas orgánicas, tiendas *gourmet* y en centros comerciales, cadenas *retail* y punto de autoservicio. Cada una de estas marcas tiene insumos de distintas zonas del Perú, entre Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas (Bagua), San Martín, Tingo María, Huánuco, Junín (Satipo), Cusco y Ayacucho. La oportunidad está en que muchas tienen porcentajes bastante altos de composición de la pasta de cacao lo cual encarece el precio. Por otro lado, no todas manejan porciones individuales o estas porciones se venden en paquetes de varias unidades. Adicionalmente, no todas trabajan con insumos orgánicos y solo una marca comunica que la barra no contiene azúcar, a excepción de otras marcas como Frankonia o Valor; sin embargo, por su alto precio no se consideran en este análisis. Es posible también la oportunidad de trabajar con stevia o panela.

Por su parte, la competencia indirecta se define como aquellas marcas de chocolate relacionadas con golosinas, definidas como productos sustitutos. Entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes de acuerdo al precio aproximado:

- Precios entre S/ 1.00 y S/ 2.00: Sublime, Triángulo, Princesa, Sorrento, Mecano, Fochis.
- Precios superiores a S/ 2.00: Snicker, Kit Kat, M&M, Toblerone, Dairy Milk, Milka.

Entre los atributos más valorados por el consumidor se encuentran la alta calidad, confiabilidad y originalidad. Mientras que en Lima, la marca que más recuerdan los consumidores (58%) es Sublime, seguida por Triángulo y Princesa (8% cada uno), en todos los niveles socioeconómicos (Arellano Marketing, 2014).

Claves de Éxito en el Sector

Si se toma en consideración el ejemplo de marcas emblemáticas a nivel mundial como M&M, entre sus claves de éxito se encuentra la comunicación constante, diversas

promociones para beneficio del consumidor, valor agregado e innovaciones de nuevos sabores (Malacara, 2014). Los factores de éxito en la industria de chocolates se detallan a continuación:

- Participación de mercado: lo que permitirá tener una mayor visibilidad en el canal de venta y mayor poder de negociación con proveedores.
- Posicionamiento del producto: si se logra una real diferenciación como ventaja competitiva es más sencillo tener una estrategia a largo plazo en vez de solo tácticas.
- Calidad del producto: medida en función del porcentaje del cacao y sabor.
- Procedencia de insumos: lugar de origen del cacao.
- Presentaciones disponibles: esto permite que se puedan generar distintos momentos de consumo y tener un precio diferenciado por tamaños.
- Promociones al consumidor: descuento sobre precio, *packs* de varias unidades.
- Medios de comunicación: medios utilizados, proactivos o reactivos, frecuencia.
- Inversión publicitaria: cuánto destinan a comunicar el producto en función a las ventas.
- Lealtad del cliente: preferencia por la marca lo que afecta el poder de la competencia directa e indirecta.
- Competitividad en precios: de acuerdo al mercado objetivo.
- Cobertura de canales: qué tipo de canal se usa y cuál es su alcance.

Barreras Competitivas por Superar

- Amplia variedad de la categoría: Existe una vasta oferta en la categoría de chocolates por lo que la clave está en la negociación que se efectúe con los compradores a nivel de canal de venta, teniendo en cuenta el precio de mercado y cómo se lleve la campaña de lanzamiento. En ese sentido, la oportunidad radica en desarrollar una propuesta de chocolate orgánico donde el mercado no esté saturado.

- Canibalización de productos: Si bien se va a trabajar bajo la marca corporativa de Nestlé, se debe tener especial cuidado en no generar acciones que canibalicen a las otras marcas de chocolate, ya que hay que considerar que agrupan casi el total de la participación en el mercado. Se debe conseguir un producto que genere ingresos adicionales sin afectar el desempeño de las otras marcas de la categoría.
- Incremento del costo del insumo de cacao debido a la subida del precio internacional al ser un *commodity*.

Fuentes de Posible Ventaja Competitiva: Las principales fuentes para crear una ventaja competitiva se basan en:

- Origen de los insumos: no es común que las marcas masivas de chocolate posicionen sus productos sobre el origen de los insumos, más bien son muy pocas las que lo mencionan o juegan con el mensaje. De esta manera, existe un espacio para comunicar la existencia de un producto de buen sabor, con grandes beneficios y con responsabilidad social, y crear así en el consumidor un motivo más para que adquiera el producto. En este punto es importante que el proveedor, que es Machu Picchu Foods, mantenga los estándares para la adquisición del principal insumo que es el cacao orgánico. Asimismo, Nestlé es una empresa que busca que su marca sea reconocida como socialmente responsable, pero carece de un producto estrella para este mensaje.
- El hecho de ser una producción orgánica y con cacao fino de aroma, permite manejar otro elemento diferenciador. Y de esa forma hay oportunidad para comunicar las bondades y atributos.
- Presentaciones disponibles: tamaño adecuado para generar consumos recurrentes a un menor precio. Esto será difícilmente replicable por la competencia porque buscan un mayor ticket de consumo y por ello más del 70% de marcas tienen solo presentaciones

de 90 gramos o 100 gramos. Asimismo, se pueden manejar presentaciones con agregados de chía, berries, café, entre otros, propios de Mazamari, que permitan una oferta variada sin que esto implique una personalización en el proceso ni dejar de seguir con la comunicación enfocada en las acciones sociales.

3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo se han considerado los siguientes factores claves de éxito:

- Participación de mercado: hay que considerar las ventas de las marcas analizadas y la presencia en los puntos de venta.
- Posicionamiento diferenciador: se evalúa si ofrece una propuesta diferenciadora versus la competencia.
- Calidad del producto: incluye el porcentaje de cacao del producto, el origen del insumo y el sabor del producto.
- Presentaciones disponibles: variedad de presentaciones y tamaños disponibles.
- Inversión publicitaria: monto destinado a invertir en medios de comunicación y presencia en medios.
- Lealtad del cliente: fidelidad con la marca o disposición a probar otras marcas.
- Competitividad en precios: nivel de precios de venta que se ofrece al público.
- Cobertura de canales: presencia en canales y puntos de venta.
- Promociones de producto: acciones realizadas para incrementar las ventas del producto.

De acuerdo a los factores definidos se han elaborado dos matrices MPC como se observa en la Tabla 6 y en la Tabla 7, la primera relacionada a los competidores de chocolates no tradicionales, pero *Premium* que forman parte de la competencia directa; la segunda matriz

incluye los competidores de marcas de chocolates orgánicos. Ambas matrices han sido realizadas tomando en consideración la forma de elaboración propuesta por D'Alessio (2015). De lo analizado se identifica una posición competitiva predominante de la empresa La Ibérica como el competidor más fuerte para Nestlé entre todas las marcas, mientras que La Orquídea sería el competidor más importante entre las marcas de chocolate orgánico.

Tabla 6

Análisis MPC de marcas de chocolates Premium

Marcas	Peso	La Ibérica		Costa		Hersheys		Montblanc		Belgian	
		Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor
Factores claves de éxito											
1. Participación de mercado	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
2. Posicionamiento diferenciador	0.11	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
3. Calidad del producto	0.13	4	0.5	2	0.3	3	0.4	2	0.3	3	0.4
4. Presentaciones disponibles	0.11	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
5. Inversión publicitaria	0.11	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
6. Lealtad del cliente	0.11	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
7. Competitividad en precios	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
8. Capilaridad de canales	0.12	4	0.5	3	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1
9. Promociones de producto	0.11	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Total	1.00		3.1		2.1		2.2		2.1		1.9

Tabla 7

Análisis MPC de marcas de chocolates orgánicos

Marcas	Peso	Amaz		Maraná		Cacaosuyo		Shattel		Orquídea		Makao		Innato	
		Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor	Pon	Valor
Factores claves de éxito															
1. Participación de mercado	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
2. Posicionamiento diferenciador	0.11	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
3. Calidad del producto	0.13	3	0.4	4	0.5	4	0.5	3	0.4	3	0.4	4	0.5	3	0.4
4. Presentaciones disponibles	0.11	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5. Inversión publicitaria	0.11	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
6. Lealtad del cliente	0.11	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
7. Competitividad en precios	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
8. Capilaridad de canales	0.12	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.4	1	0.1	2	0.2
9. Promociones de producto	0.11	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Total	1.00		1.7		1.7		1.7		1.7		2.4		1.8		1.9

3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015), las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis

PESTE evidencian los factores externos más importantes que influyen en el lanzamiento de la

nueva línea de productos orgánicos en el mercado. En la Tabla 8 se muestra el análisis MEFE elaborado para el lanzamiento de la línea de chocolates orgánicos propuesta. Luego de realizar la valoración, se obtiene una calificación de 2.97, por encima del promedio esperado que es 2.5, lo cual quiere decir que la empresa Nestlé se encuentra en óptimas condiciones para responder a los factores que se presentan en el entorno.

Tabla 8

Análisis MEFE para la línea de chocolates orgánicos de Nestlé

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
O1	Publicación de Ley que determina las cantidades máximas de azúcar en chocolates.	9.5%	4	0.38
O2	Zona libre de impuestos para producción de Cacao en Mazamari.	9.0%	4	0.36
O3	Mayor producción, calidad y eficiencia por incremento de acceso al crédito para agricultores de cacao.	9.0%	3	0.27
O4	Bajo riesgo de incremento de precios finales al consumidor por tasa de inflación controlada.	9.5%	3	0.29
O5	Incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.	10.0%	3	0.30
O6	Actitud favorable hacia productos orgánicos y de mayor calidad.	10.5%	4	0.42
O7	Nuevo Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica en VRAEM.	10.0%	3	0.30
Amenazas				
A1	Variabilidad de precios internacionales de cacao al ser un commodity.	11.0%	2	0.22
A2	Mazamari ubicada en zona VRAEM genera riesgo de terrorismo y ahuyenta inversionistas y personal calificado.	10.5%	2	0.21
A3	Riesgo en producción de cacao en en Mazamari por ubicarse en zona tropical y estar expuesta a cambios climáticos.	11.0%	2	0.22
Total		100.0%		2.97

3.2. Análisis interno

3.2.1. Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia (A)

De acuerdo a la definición de D'Alessio (2015), el objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o en los mercados globales, mientras que la gerencia es encargada de ver la operatividad y el rumbo de las estrategias. Nestlé se rige bajo principios corporativos empresariales y principios de manejo y liderazgo. Estos principios describen la forma de

operar de Nestlé y constituyen la base de su cultura de empresa. Asimismo, Nestlé ha determinado que, dentro de su cadena de valor, las áreas con más potencial para optimizar el valor conjunto con la sociedad son la nutrición, el agua y el desarrollo rural. La gestión de Nestlé se preocupa por aspectos sobre la salud y la nutrición infantil, los derechos humanos, la garantía de los productos, la responsabilidad social, el trabajo infantil y la protección del medio ambiente, agricultura y desarrollo rural, además de un conjunto de Principios de Comunicación con el Consumidor y Proveedores que, en conjunto, confirman la preocupación de Nestlé por llevar a cabo acciones de responsabilidad social, tanto con sus consumidores, proveedores y entorno en el que opera.

Es necesario mencionar también la imagen y prestigio con la que cuenta Nestlé en el mercado peruano, siendo una de las marcas más valoradas de consumo masivo. Ocupa el séptimo lugar del ranking Top 100 del BAV (Brand Asset Valuator) de las marcas más valoradas del Perú. El ranking fue elaborado por la Agencia Young & Rubicam en el año 2014. Este reconocimiento a Nestlé por parte del consumidor es una de las fortalezas mejor construidas de la empresa y garantiza la trayectoria, calidad y accesibilidad de cada uno de sus productos.

Marketing (M)

De acuerdo a la definición de D'Alessio (2015) esta dimensión se refiere al manejo de la relación con los mercados, cómo se vende y el nivel de satisfacción de sus consumidores a través de la adecuación de bienes y servicios de la organización. Dentro del mix de productos de Nestlé, se posee una categoría de chocolates que cuenta con seis marcas. Cuatro de ellas —Princesa, Sublime, Nestle Milk y Triangulo— con presentaciones en barra y tableta, y otras dos —Besos de Moza y Lentejitas— las cuales son consideradas como otras presentaciones.

Nestlé posee el 40% de participación de mercado en la categoría de chocolates, lo que la convierte en la empresa con mayor participación dentro de esta categoría. La lidera con la

marca Sublime que tiene 27.2% de participación de mercado, seguido por Triángulo con 5.7% y Princesa con 4.7%. El tener esta participación tan elevada le permite a Nestlé ser una de las empresas referentes en la categoría de chocolates y tener un poder de negociación mayor con el canal de distribución.

En el Perú existen 160 mil puntos de venta, entre bodegas, autoservicios y puestos de mercado. El principal canal de ventas de Nestlé es el denominado tradicional, que comprende las bodegas y los puestos de mercado. Este canal representa el 85% del consumo y su característica principal es que la frecuencia de compra es diaria. El segundo canal en importancia es constituido por las cadenas de supermercados (canal moderno). Representa el 15% del consumo. La dinámica del comprador en este canal es muy diferente, puesto que el monto de compra es casi cinco veces mayor a la del canal tradicional y su frecuencia de compra es quincenal y mensual. Si bien el peso de este canal es aún poco representativo hay una gran dinámica y expectativas de crecimiento para los siguientes años.

Teniendo en cuenta la variedad de canales, Nestlé ha desarrollado productos con formatos diferenciados para cada cual, ofreciendo productos a la medidas y precios accesibles, siendo el 35% de los ingresos netos de Nestlé el que proviene de la venta de productos de valor menor o igual a un Nuevo Sol.

Nestlé se ha preocupado por consolidar un equipo de vendedores que a la fecha supera las mil personas. La distribución de sus productos la realiza a través de mayoristas y detallistas para el canal tradicional, además de la distribución directa con el canal moderno. Esto permite mantener un mejor control con los costos unitarios más bajos.

Por otro lado, Nestlé se preocupa por los estándares de calidad para lo cual ha implementado una serie de pruebas de calidad llamadas 60/40+. Estas pruebas, únicas en su tipo, permiten no solo examinar el perfil alimenticio de los productos, sino también confirmar que los productos mejorados nutricionalmente cubran las preferencias y gustos del

consumidor. De esta manera, Nestlé asegura que cada uno de sus productos mejore en el tiempo no solo en calidad sino nutricionalmente.

Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

Nestlé busca establecer sinergias con sus proveedores de materias primas para poder transferirle tecnologías, capacitaciones y visitas técnicas. Así logran obtener materias primas cada vez mejores. Esta relación entre Nestlé y sus proveedores es muy cercana y permite realizar auditorías de calidad de productos y de recursos humanos. Se genera así una interacción, además de buscar un negocio rentable y económico, que permite a los proveedores crecer y desarrollarse junto a Nestlé.

Nestlé es el primer comprador de derivados de cacao en el Perú y el cacao con el que se fabrican los chocolates Sublime y los helados D'Onofrio es adquirido a través de uno de los principales proveedores del país del cual una parte proviene de la región del VRAEM, en los departamentos de Ayacucho, Cusco y Junín. En ese sentido, Nestlé podría aportar aún mucho más en esta zona a través de la compra de cacao a productores orgánicos, los cuales no solo ofrecen un mejor producto en calidad, sino que recibirían un mayor ingreso por un producto de mayor valor para los consumidores y con más beneficios nutricionales. Esta zona tiene mucho potencial de crecimiento gracias al cacao, y Nestlé podría convertirse de una de las principales empresas que contribuyan en el desarrollo tanto de productores como de la población del VRAEM.

Respecto a su logística y distribución, Nestlé cumple con el compromiso de entregar sus productos a tiempo y en óptimas condiciones. Para ello cuenta con un estándar global denominado "Freshness" que tiene por objetivo monitorear que los consumidores reciban productos con el mayor tiempo de vida. Al estar en contacto con terceros, el área de Supply Chain cumple con una importante función en la generación de valor compartido con la sociedad al asegurarse, a través de auditorías y asistencia técnica, de que los procesos

productivos de los proveedores cumplan con los estándares de calidad de Nestlé. Por otro lado, debido a que las ventas se realizan mediante distribuidores y vendedores directos, se presentan problemas de comunicación entre ventas y Supply, sobre todo en los períodos que comprenden el fin de mes. Esto trae consigo incumplimiento en la entrega de pedidos o despachos fuera de fecha.

Finanzas y Contabilidad (F)

Nestlé es una empresa consolidada en Perú y goza de una estabilidad económica y financiera. Su margen de ganancia bruta en promedio ha oscilado entre el 35% y 40% en los últimos 3 años, mientras que su ganancia neta ha oscilado entre los 6,3% y 4,8%. Mantienen un índice de liquidez de 1.5. Por otro lado, la prueba ácida indica que, por cada dólar de deuda, tiene 3.5 dólares para afrontarla, lo que refleja que Nestlé posee la liquidez para poder pagar su deuda corriente.

Recursos Humanos (H)

Para Nestlé la gente es el recurso más importante, por eso es que se considera a sí misma como una compañía muy humana. Nestlé asegura que se esfuerza para asegurar que sus trabajadores se beneficien al máximo. Todas estas acciones que realiza traen consigo el resultado de tener una compañía unida, con una cultura común, un alto grado de lealtad, tanto a la empresa como a los colaboradores.

La cultura o el espíritu de Nestlé se podrían describir como una actitud abierta a nuevas ideas y reflexiones, con una voluntad manifiesta de aprender unos de otros. En esa lógica realizan acciones y procesos en los cuales las personas tienen la oportunidad de añadir valor a partir de sus capacidades. Para lograrlo, Nestlé realiza capacitaciones constantes y acciones de motivación que permiten a sus trabajadores conocer a fondo las marcas, ello además de contribuir a su estabilidad laboral. A finales del 2015, Nestlé tuvo una tasa de rotación de personal del 12%, que es considerada aceptable. Esta tasa de rotación más la

cultura interna de la empresa, contribuyen a que en todos los niveles de la organización se puedan transmitir los valores de la empresa y el enfoque de responsabilidad social, y de esa misma manera, sean embajadores de todas sus marcas.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Respecto a los sistemas de información y comunicaciones, Nestlé reconoce que, para el éxito de su modelo de negocio, este no solo se determina en base a la innovación de los productos, sino también a un buen manejo en el canal de comercialización. Es por ello que ha mejorado no solo sus sistemas que permiten tomar los pedidos en las bodegas y el canal tradicional —lo que permite conocer el tiempo real de cada uno de los requerimientos de los clientes—, sino también conocer más a fondo a cada cliente y estimar proyecciones o propuestas de mejora con el fin de incrementar las ventas.

Nestlé utiliza el sistema SAP donde registra tanto información financiera como de ventas y producción. Este sistema permite realizar análisis y obtener reportes fidedignos los cuales son útiles para la toma de decisiones. Asimismo, resulta útil para el planeamiento y definición de estrategias para cada producto, categoría y área.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

Como parte de su orientación hacia la nutrición, salud y bienestar, Nestlé se ha convertido en el mayor desarrollador de ciencia en nutrición. Cuenta con cinco mil colaboradores a nivel mundial trabajando en Centros de Investigación y Desarrollo (I&D). De esta forma, los centros de I&D se encargan de brindar información a los grupos de aplicación locales para que estos a su vez adapten los resultados de sus pesquisas a la realidad nacional.

En Nestlé, I&D se centra en la búsqueda de mejores productos que respondan a las necesidades y preferencias del consumidor y que formen parte de una alimentación balanceada, enfocándose no solo en calidad, sino también en el placer a través de la mejora constante de sus atributos sensoriales, del valor agregado que pueden entregar, de sus

presentaciones y formatos, de sus costos, de su distribución y de la comunicación. En ese sentido, Nestlé debe aprovechar esta fortaleza y conocimientos provenientes de otros países en I&D porque le permitirá innovar en nuevas presentaciones y estrategias que beneficiarán a los consumidores, proveedores, entorno social y la propia empresa.

3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo a D'Alessio (2015), el análisis AMOFHIT permitirá conocer la situación interna del producto e identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, lo que se expondrá en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para calificar la situación de Nestlé frente al lanzamiento de la línea de chocolates orgánicos propuesta.

Luego de realizar la valoración, se obtiene la calificación de 2.81, por encima del promedio esperado, lo que quiere decir que la empresa Nestlé mantiene posición interna fuerte. La matriz MEFI se presenta en la Tabla 9.

3.3. Conclusiones

Luego del análisis interno se concluye que las estrategias a aplicar deben orientarse en las principales fortalezas de la empresa, tales como el reconocimiento de Nestlé como una de las empresas más valoradas por los consumidores en el Perú, su alta participación de mercado en la categoría de chocolates, y el poder de negociación que tiene en el canal de distribución. Asimismo, siendo una empresa que ya desarrolla acciones de responsabilidad social, estas se convertirán en una fortaleza aún mayor al tener una comunicación adecuada en el aspecto de la mejora nutricional, el apoyo al sector rural y el desarrollo de los productores del VRAEM.

Del análisis externo, en específico del análisis PESTE, se concluye que la actitud favorable hacia los productos orgánicos y la mayor preocupación de los consumidores por el cuidado de su salud son las principales oportunidades que Nestlé debe aprovechar con la nueva línea de negocio a desarrollar. Asimismo, será importante que tenga un plan de acción para contrarrestar la amenaza en su abastecimiento a causa del cambio climático para poder

asegurarse de contar con el insumo de cacao orgánico necesario, factor clave para el plan propuesto.

Respecto a la competencia en el sector, se ha identificado que el entorno es medianamente competitivo, si bien hay varias marcas que participan en el mercado, existe un marcado liderazgo de Nestlé que podría aprovecharse para el lanzamiento de la nueva línea de chocolates orgánicos. Además, las marcas que compiten con propuestas orgánicas son relativamente nuevas y poco conocidas por lo que ello también representa una oportunidad para posicionar rápidamente el producto.

Tabla 9

Matriz MEFI de Nestlé Perú

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
F1	Actividades sostenibles que generan valor contribuyendo a la sociedad en la nutrición, el agua y el desarrollo rural.	5.0%	3	0.15
F2	Nestlé: sétimo lugar del Top 100 de las marcas más valoradas del Perú.	9.0%	4	0.36
F3	Nestlé lidera la categoría de chocolates con el 40% de MS.	7.0%	4	0.28
F4	Nestlé distribuye a 160 mil puntos de venta a nivel nacional	7.0%	4	0.28
F5	Nestlé cuenta con un equipo propio de vendedores de mil personas.	5.0%	3	0.15
F6	Alto poder de negociación con los canales de distribución.	7.5%	4	0.30
F7	Cuenta con pruebas de calidad que aseguran valor nutricional en sus productos	5.0%	3	0.15
F8	Nestlé ha desarrollado una sinergia y relación estrecha con proveedores para asegurar mejores productos.	5.0%	3	0.15
F9	Experiencia de compra a proveedores de cacao proveniente del VRAEM.	6.0%	4	0.24
F10	Estabilidad económica y respaldo financiero internacional.	5.0%	3	0.15
F11	Sistemas de información para toma de pedidos y control en puntos de venta.	6.0%	3	0.18
		67.5%		2.39
Debilidades				
D2	Poca experiencia en el mercado de productos orgánicos y los puntos de venta.	7.0%	1	0.07
D3	Solo la marca Sublime posee 27% de participación de mercado en la categoría de Chocolates, los restantes poseen una participación menor al 5%.	6.0%	1	0.06
D5	La efectividad de los programas de Responsabilidad Social es criticada por los consumidores.	5.0%	1	0.05
D6	Falta de control con los distribuidores del canal tradicional (representan el 85%).	5.5%	2	0.11
D7	Falta de planificación y comunicación efectiva entre marketing, ventas y supply.	4.0%	2	0.08
D8	A pesar de tener las áreas de I&D, se refleja poco desarrollo de nuevos productos.	5.0%	1	0.05
		32.5%		0.42
Total		100.0%		2.81

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

En el presente capítulo se mostrarán las cinco fases del proceso estratégico: (a) análisis estratégico, donde se desarrollan las matrices Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) y Matriz Interna Externa (MIE); (b) Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales.

4.1. Análisis Estratégico de Marketing

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y el perfil competitivo que se han desarrollado en el Capítulo III, permitirán hacer un análisis estratégico de marketing que se complementará con las matrices FODA y MIE. Ellas posibilitarán la creación de las estrategias sobre las que se basará la propuesta de desarrollo de una línea de chocolates orgánicos para Nestlé.

4.1.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego de haber analizado los aspectos externos e internos se elaboró la matriz MFODA. De acuerdo a D'Alessio (2015), por un lado, las fortalezas y debilidades son variables internas donde la empresa ejerce control e influencia. Por otro lado, las oportunidades y amenazas son variables influyentes en la industria en las que Nestlé no puede ejercer control. Además, la matriz MFODA se basa en las matrices MEFE y MEFI, y con ello se realizará el cruce de los elementos para desarrollar los fundamentos que permitan explotar (FO), buscar (DO), confrontar (FA) y evitar (DA).

Las estrategias FO son:

- Ampliar el portafolio de chocolates con la línea orgánica.
- Posicionar la nueva línea de chocolates orgánicos en los puntos de venta a nivel nacional.
- Innovar en productos especializados y más saludables.

- Exigir condiciones de comercio justo con los productores de cacao de Mazamari.

Las estrategias DO son:

- Desarrollar un plan de abastecimiento de *commodities* (cacao) con productores de la zona del VRAEM.
- Enfocar la distribución en el canal moderno e ingresar a más puntos de venta.
- Implementar un plan de comunicación sobre las acciones de la producción de cacao sostenible.
- Desarrollar nuevos productos saludables en base a cacao.

Las estrategias FA son:

- Aliarse con proveedores y organizaciones regionales estratégicas para crear incentivos a empresas inversionistas y personal calificado que trabajen en la zona del VRAEM.
- Mejorar la capacidad de respuesta ante el cambio climático y posibles plagas.
- Mejorar el control preventivo de enfermedades y plagas que atacan al cacao.

Las estrategias DA son:

- Abrir mercados nuevos con productos de cacao orgánico y marcas nuevas de la región.
 - Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser más eficientes.
- Consolidar la capacidad productiva (plantas) a nivel nacional para optimizar costos productivos.

En la Tabla 10 se ofrecen mayores precisiones al respecto.

Tabla 10

Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades	
1.	Actividades sostenibles que se enfocan a generar valor y contribuyen a la sociedad en la nutrición, el agua y el desarrollo rural.	1.	Poca experiencia en el mercado de productos orgánicos y los puntos de venta
2.	Nestlé se encuentra en sétimo lugar del Top100 de las marcas más valoradas del Perú.	2.	Solo la marca Sublime posee 27% de participación de mercado en la categoría de Chocolates, los restantes poseen una participación menor al 5%.
3.	Nestlé lidera la categoría de chocolates con el 40% de participación de mercado.	3.	La efectividad de los programas de Responsabilidad Social es criticada por los consumidores.
4.	Nestlé distribuye a 160 mil puntos de venta a nivel nacional.	4.	Falta de control con los distribuidores del canal tradicional (representan el 85%)
5.	Nestlé cuenta con un equipo propio de vendedores de mil personas.	5.	Falta de planificación y comunicación efectiva entre marketing, ventas y supply.
6.	Poder de negociación con los canales de distribución por la amplia cartera de productos.	6.	A pesar de tener las áreas de I&D, se refleja poco desarrollo de nuevos productos
7.	Nestlé cuenta con pruebas de calidad que aseguren mejoramiento nutricional en cada producto.		
8.	Nestlé ha desarrollado una sinergia y relación estrecha con proveedores para asegurar mejores productos.		
9.	Experiencia de compra a proveedores de cacao proveniente del VRAEM.		
10.	Estabilidad económica y respaldo financiero internacional.		
11.	Sistemas de información para toma de pedidos y control en puntos de venta.		
Oportunidades		DO: Buscar	
	FO: Explotar		
1.	Publicación de ley que determina la cantidad máxima de azúcar en chocolates.	1.	Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (cacao) con productores de la zona del VRAEM. D1, O2, O6
2.	Incremento de acceso al crédito para agricultores de cacao.	2.	Enfocar la distribución en el canal moderno e ingresar a más puntos de venta. D4, O4.
3.	Bajo riesgo de incremento de precios finales al consumidor por tasa de inflación controlada.	3.	Implementar plan de comunicación sobre las acciones de la producción de cacao sostenible. D3, D5, O4, O5.
4.	Incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.	4.	Desarrollar nuevos productos saludables en base a cacao. D1, D6, O4, O5.
5.	Actitud favorable hacia productos orgánicos y de mayor calidad.		
6.	Nuevo Centro de Innovación productiva y transferencia tecnológica en VRAEM.		
Amenazas		DA: Evitar	
	FA: Confrontar		
1.	Volatilidad de precios del <i>commoditie</i> (cacao)	1.	Aliarse con los gobiernos regionales para crear incentivos a empresas inversionistas y personal calificado que trabajen en la zona del VRAEM. A2,A3,A4,F1,F10
2.	Riesgo de narcotráfico y terrorismo en zona del VRAEM.	2.	Mejorar la capacidad de respuesta ante el cambio climático y posibles plagas. A3, A4, F1, F10
3.	Riesgo a cambios climáticos.	3.	Mejorar el control preventivo de enfermedades y plagas que atacan al cacao. F3, F4, A1.
4.	Riesgo de control de enfermedades y plagas del cacao.	12.	Abrir mercados nuevos con productos de cacao orgánico y marcas nuevas de la región. D3, A2, A3.
		13.	Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser más eficientes. D1, D3, A2, A3.
		14.	Consolidar la capacidad productiva (plantas) a nivel nacional para optimizar costos productivos. D1, D6, A1, A3.

4.1.2. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE permitirá integrar la complejidad de la industria con las estrategias determinadas (D'Alessio 2015). Los puntajes EFE y EFI son de 2.97 y 2.81 respectivamente para Nestlé, que la ubican en el cuadrante V de la matriz. De acuerdo a la ubicación, esta corresponde a la región dos, la cual sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar, enfocándose en dos estrategias específicas: penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos, siendo esta última estrategia la que se desarrollará en Nestlé.

En este caso, las estrategias específicas consisten en desarrollar nuevos productos, ampliar el portafolio de chocolates con la línea orgánica para atender los nichos detectados, desarrollar el liderazgo en ventas de estos productos, educar al consumidor sobre el consumo de productos especializados y más saludables, mediante publicidad masiva y en los puntos de venta tanto en Lima como en las otras regiones del país, ampliar la red de distribución con sucursales como con depósitos a nivel del territorio nacional a través de alianzas con distribuidores locales, crecer en nuevos mercados y promover nuevos canales para diversificar el riesgo de los cambios de hábitos de consumo. En las Figuras 2 y 3 se ofrecen mayores especificaciones.

REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinventir	Defensivas

Figura 2. Descripción de estrategias MIE

La matriz MBCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios de acuerdo a sus respectivas posiciones en el *share* de mercado y generación de liquidez, así como en la tasa de crecimiento en ventas en la industria y uso de efectivo. En

base a ello, se establecen cuatro cuadrantes que permiten identificar los ciclos de vida de las categorías del producto y ayudan a implementar diversas estrategias según se requieran. Los cuadrantes empleados en esta matriz son: (a) signos de interrogación, (b) estrellas, (c) vacas lecheras, y (d) perros, de acuerdo a D'Alessio (2015). A continuación, se muestra la matriz de las marcas que pertenecen a la categoría chocolates de la empresa Nestlé. En ella se determina su posición competitiva en el sector lo que permite determinar cuáles son las marcas que tienen mejores oportunidades de seguir creciendo, para ingresar al cuadrante de vacas lecheras (ver Tabla 11).

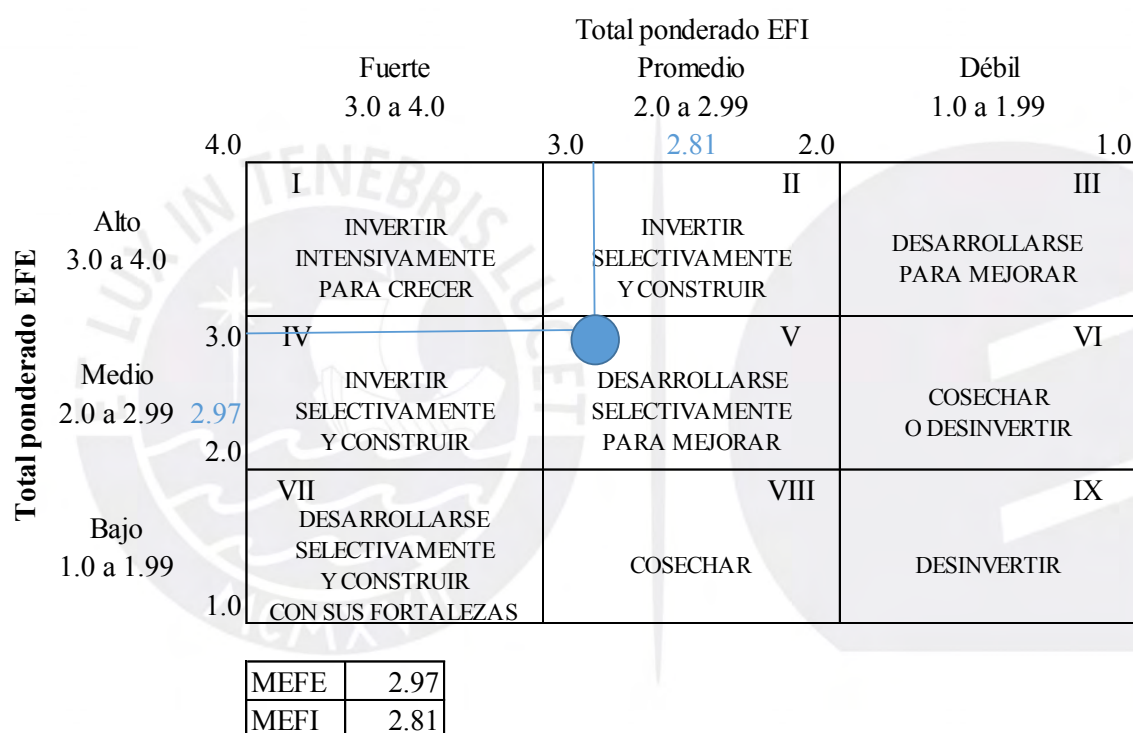


Figura 3. Matriz interna y externa

La matriz MBCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios de acuerdo a sus respectivas posiciones en el *share* de mercado y generación de liquidez, así como en la tasa de crecimiento en ventas en la industria y uso de efectivo. En base a ello, se establecen cuatro cuadrantes que permiten identificar los ciclos de vida de las categorías del producto y ayudan a implementar diversas estrategias según se requieran. Los

cuadrantes empleados en esta matriz son: (a) signos de interrogación, (b) estrellas, (c) vacas lecheras, y (d) perros, de acuerdo a D'Alessio (2015). A continuación, se muestra la matriz de las marcas que pertenecen a la categoría chocolates de la empresa Nestlé. En ella se determina su posición competitiva en el sector lo que permite determinar cuáles son las marcas que tienen mejores oportunidades de seguir creciendo, para ingresar al cuadrante de vacas lecheras (ver Tabla 11).

Tabla 11

Información para elaborar matriz BCG de la categoría de chocolates en Nestlé

MARCA	SUB CATEGORÍA	PART SUB CATEGORÍA	TAMAÑO DE CATEGORÍA 2016	VENTAS 2015	VENTAS 2016	PARTICIPACIÓN CHOCOLATES NESTLÉ	PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
Sublime	Chocolates en barra	38%	S/. 656,900,000	S/. 235,569,600	S/. 252,008,000	68%	4.77	6.98%
Triangulo D'onofrio	Chocolates en barra	8%	S/. 656,900,000	S/. 48,708,000	S/. 52,810,500	14%	0.21	8.42%
Princesa	Chocolates en barra	7%	S/. 656,900,000	S/. 38,966,400	S/. 43,545,500	12%	0.17	11.75%
Beso de Mosa	Otros chocolates	33%	S/. 30,800,000	S/. 10,627,200	S/. 10,191,500	3%	0.04	-4.10%
Lentejitas	Chocolates surtidos en cajas	10%	S/. 76,600,000	S/. 7,084,800	S/. 7,412,000	2%	0.03	4.62%
Nestlé Milk	Chocolates en barra	1%	S/. 656,900,000	S/. 4,428,000	S/. 4,632,500	1%	0.02	4.62%
TOTAL			S/. 2,735,000,000	S/. 345,384,000	S/. 370,600,000	100%		7.30%

Nestlé, empresa que cuenta con una facturación por ventas de S/1, 435, 087, 000 (Datos Perú, 2014) en todas las categorías cuenta con seis marcas actualmente divididas en tres sub categorías, efectuadas por Euromonitor (2016): (i) chocolates en barra, con un tamaño de mercado de S/ 656, 900,000; (ii) chocolates surtidos en cajas, con un tamaño de mercado de S/ 76, 600,000 y (iii) otros chocolates, con un tamaño de mercado de S/ 30, 800,000. En primer lugar, se analiza a Sublime, quien pertenece a la sub categoría de chocolates en barra, con una participación de 38% y se encuentra en el cuadrante de estrella, debido a que tiene una alta participación en el mercado, situándose como líder al 2016. Cuenta con un crecimiento de ventas de 6.98% que es mayor al del mercado, que crece a una

tasa de 5%. En segundo lugar, los productos que están situados en el cuadrante de perro son, por un lado, Lentejitas, con el 10% de participación en la sub categoría de Chocolates Surtidos en Cajas, mientras que Nestlé Milk tiene el 6% de participación en la sub categoría Chocolate en Barra. Ambos cuentan con mayor tiempo en el mercado, y muestran gran acogida en el público, ya que ambas marcas tienen un crecimiento en ventas de 4.62%. Sin embargo, este crecimiento, es menor al crecimiento del mercado. Por otro lado, Beso de Moza tiene 33% de participación en la sub categoría de Otros Chocolates, a pesar de que ha presentado un decrecimiento en ventas en el 2016, ya que vendió 4.10% menos que el año anterior. Finalmente, en el cuadrante de interrogación, se encuentran Triángulo y Princesa, que pertenecen a la sub categoría de Chocolates en Barra, con una participación de 8% y 7% respectivamente, siendo ambos productos una necesidad en desarrollo para el consumidor, ya que muestran un gran crecimiento en ventas que está por encima del mercado, pero aún con poca participación de mercado, dirigiéndose solo a nichos específicos (ver Figura 4).



Figura 4. Matriz BCG

De acuerdo al resultado de la matriz BCG, se propone implementar una estrategia externa intensiva que incluya el desarrollo de productos de chocolate orgánico para ofrecer al mercado propuestas de consumo con la calidad que caracteriza a Nestlé. Las estrategias externas específicas se centran en ampliar el portafolio de consumo para atender distintos

nichos detectados, promover la diversidad de marcas mediante publicidad masiva así como el empleo de puntos de venta tanto en Lima como en las regiones, ampliar la red de distribución con sucursales como con depósitos en el territorio nacional, establecer alianzas con distribuidores locales para aumentar el consumo per cápita de chocolates, y crecer en nuevos mercados a través de otros canales para diversificar el riesgo de los cambios de hábito de consumo. En la Figura 3 se detalla sobre el tema.

4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Como indicó D'Alessio (2015), la determinación de los plazos para la definición de objetivos es relativa ya que varía según la industria. Para el caso de empresas chocolateras se sugiere considerar como largo plazo entre dos y tres años. Para el presente plan se considerarán los objetivos de largo plazo a tres años y los objetivos de corto plazo a un año.

4.2.1. Objetivo General

Al 2020, lograr una facturación anual para Nestlé de S/ 7,5 millones con la nueva línea de chocolates orgánicos, con un *share* de mercado de 1% sobre el mercado total de chocolates y 40% de *share* sobre el mercado de chocolates orgánicos. Asimismo, generar un impacto positivo en términos económicos, sociales y ambientales para la comunidad de Mazamari.

El objetivo general propuesto cuenta con un beneficio tanto para la empresa Nestlé como para la comunidad de Mazamari. El beneficio para Nestlé ha sido calculado considerando la facturación de la marca La Ibérica en el canal moderno, al haber sido identificada como el principal competidor de la categoría. Además, se ha considerado el crecimiento esperado de la categoría para los próximos años para obtener la cifra al año 2020; en el capítulo VI se explica con mayor detalle las proyecciones de ventas. Por otro lado, el beneficio para Mazamari impacta en los stakeholders identificados como claves que son la comunidad y el medio ambiente.

4.2.2. Objetivos de Marketing Específicos

- OLPM 1: Al 2020, ser la marca líder de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OLPM 2: Al 2020, lograr el primer lugar en el Top of Mind entre las marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OLPM 3: Al 2020, ingresar al 100% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.
- OLPM 4: Al 2020, conseguir un incremento de 60% de los ingresos de los agricultores de Mazamari debido a la migración de comercialización de cacao tradicional a cacao orgánico fino de aroma.
- OLPM 5: Al 2020, desarrollar hábitos saludables en alimentación a 1,100 estudiantes y garantizar educación superior en 24 estudiantes.
- OLPM 6: Al 2020, reducir la huella de carbono en 80% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.

4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing

En este punto se detallarán las estrategias y propuestas diferenciales de valor que tendrá Nestlé para su nueva línea de chocolates orgánicos. Para establecer dichas estrategias se considera la situación actual de Nestlé en el mercado, el concepto de producto y sus características diferenciales que permitirán fortalecer su posición en la categoría de chocolates como la primera empresa de consumo masivo con una línea orgánica con impacto positivo socialmente responsable.

4.3.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva que posee Nestlé con la nueva línea de chocolates orgánicos se puede describir en tres puntos claves para la generación de valor:

- Valor de la marca: aprovechar el reconocimiento de la marca Nestlé entre los consumidores peruanos, ya que es la séptima marca más valorada en el Perú. Trasmite

confianza y calidad para el ingreso de una nueva línea de chocolates orgánicos bajo el paraguas de la marca. Las 3 marcas Top of Mind de Lima de chocolates genéricos, Sublime, Triángulo y Princesa, pertenecen a Nestlé.

- Participación de mercado: Nestlé cuenta con el 40% de participación de mercado en la categoría de chocolates, siendo una ventaja difícil de igualar por los competidores. Esto brinda la oportunidad de introducir nuevos productos a esta categoría con la misma confianza y reconocimiento de todas las marcas de chocolate de Nestlé.
- Poder de negociación en el canal: Nestlé tiene un alcance de 160 mil puntos de venta y posee una extensa gama de productos en distintas categorías lo cual genera un poder de negociación mayor ante el canal, y favorece el ingreso de la nueva línea de chocolates orgánicos en el canal moderno.

4.3.2. Estrategias Genéricas

De acuerdo al análisis realizado en base a la Matriz Interna Externa (MIE), el plan de lanzamiento se enfoca en desarrollar estrategias selectivas para mejorar e innovar en el producto direccionándolo al *target*. En los siguientes puntos se describen las dos estrategias:

- Desarrollo de productos o productos relacionados: en base a la propuesta de valor, se va a desarrollar un producto que reúna al mismo tiempo atributos como sabor, calidad, responsabilidad social y accesibilidad y posicionamiento que no han tenido otras marcas. Además, se desarrollará toda una línea de chocolates orgánicos en diversos tamaños, lo cual brindará flexibilidad en la atención a un mercado con diferentes momentos de consumo. Adicionalmente, este producto se apoyará en los canales de venta que ya existen en Nestlé y en el poder de negociación que posee.
- Penetración de mercado: se busca captar a clientes de la competencia directa e indirecta que ya son consumidores de chocolate y que puedan coincidir en momentos

de consumo. Asimismo, a los consumidores actuales de chocolates orgánicos se les dará una opción más conveniente con atributos diferenciales añadidos.

4.3.3. Propuesta Estratégica de Valor

Brindar un chocolate único en su categoría que combine los siguientes factores:

- Factor sabor: la línea de chocolates orgánicos tendrá 50% de cacao orgánico, porcentaje bastante superior al de los chocolates regulares, que, combinado con otros productos orgánicos como leche de almendras, frutos secos, entre otros, producen un sabor único, manteniendo el dulce por los endulzantes naturales y frutos utilizados con el ligero sabor amargo que no será intenso como los chocolates orgánicos que existen actualmente.
- Factor bienestar: el cacao orgánico provee mayores beneficios nutricionales al tener un mayor porcentaje de proteínas, propiedades antioxidantes, lo que favorece a las células nerviosas, la reducción del colesterol y triglicéridos, además de riesgos cardiovasculares. Un chocolate regular no tiene nivel de comparación con este tipo de cacao.
- Factor de Responsabilidad Social: el principal insumo es el cacao orgánico proveniente de Mazamari, una comunidad de la zona del VRAEM. Nestlé a través del trabajo en sinergia con sus proveedores como Machu Picchu Foods, favorecerá a todos los productores de cacao orgánico de esta localidad, al promover una mayor producción y acciones de responsabilidad social que los beneficien.
- Factor accesibilidad: Nestlé mantiene un alto poder de negociación con el canal de distribución lo cual le permitirá masificar la nueva línea de chocolates orgánicos en una nueva línea dentro de su cartera. Esto favorece la accesibilidad al consumidor que podrá adquirir productos de esta nueva línea sin tener que pagar precios elevados

como los chocolates orgánicos actuales. Esto será apoyado por las presentaciones en formato individual.

4.4. Matriz estratégica Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Para validar la correcta relación entre las decisiones estratégicas y los OLPM, en la Figura 5 se presenta dicha matriz.

4.5. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Se han desarrollado 2 objetivos a corto plazo para cada objetivo de largo plazo previamente definidos, así como la herramienta de medición que permitirá monitorear el logro de los mismos. En la tabla 12 se presenta el detalle.



Misión	Contribuir al bienestar de los peruanos con una propuesta de valor basada en productos orgánicos de alta calidad dentro del marco de responsabilidad social que genere valor para la empresa y la región de Mazamari.							
Visión	Llegar a ser un referente de chocolate orgánico en el mercado peruano, logrando la mayor participación de mercado entre las empresas socialmente responsables en base a la innovación, reconocimiento, sostenibilidad y excelentes relaciones con sus stakeholders.							
Objetivos Generales	A1 2020, lograr una facturación anual para Nestlé de S/ 7,5 millones con la nueva línea de chocolates orgánicos, con un share de mercado de 1% sobre el mercado total de chocolates y 40% de share sobre el mercado de chocolates orgánicos. Asimismo, generar un impacto positivo en términos económicos, sociales y ambientales para la comunidad de Mazamari.							
	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	OLPM 6		
	A1 2020, ser la marca líder de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2020, lograr el Top of Mind entre las marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2020, ingresar al 100% de puntos de venta de Nestlé del canal moderno a nivel nacional.	A1 2020, conseguir un incremento de 60% de los ingresos de los agricultores de Mazamari.	A1 2020, desarrollar hábitos saludables en alimentación a 1,100 estudiantes y garantizar educación superior en 24 estudiantes.	A1 2020, reducir la huella de carbono en 80% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.		
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja Competitiva	Valor de marca	X	X	X	X	X	
		Participación de mercado	X		X			
		Poder de negociación de canal	X		X			
	Estrategias genéricas	Desarrollo de producto	X	X		X		X
		Penetración de mercado	X		X			
	Propuesta estratégica de valor	Sabor	X	X				
Bienestar		X			X	X	X	
Responsabilidad social			X		X	X	X	
	Accesibilidad	X		X				

Figura 5. Matriz estratégica OLPM de nueva línea de chocolates orgánicos Nestlé. Adaptado de D'Alessio (2015)

Tabla 12

Objetivos a Corto Plazo

Objetivo general	Objetivos de marketing específicos		Herramienta de Medición		
<p>Al 2020, lograr una facturación anual para Nestlé de S/ 7,5 millones con la nueva línea de chocolates orgánicos, con un share de mercado de 1% sobre el mercado total de chocolates y 40% de share sobre el mercado de chocolates orgánicos.</p> <p>Asimismo, generar un impacto positivo en términos económicos, sociales y ambientales para la comunidad de Mazamari.</p>	OLPM 1	Al 2020, ser la marca líder de chocolates orgánicos a nivel nacional.	OCPM 1	Al 2018, ubicarse entre las 3 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.	Estudio de mercado
		OCPM 2	Al 2019, ubicarse entre las 2 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.	Estudio de mercado	
	OLPM 2	Al 2020, lograr el primer lugar en el Top of Mind entre las marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	OCPM 3	Al 2018, conseguir recordación de marca entre las 3 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	Estudio de mercado
			OCPM 4	Al 2019, conseguir recordación de marca entre las 2 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	Estudio de mercado
	OLPM 3	Al 2020, ingresar al 100% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.	OCPM 5	Al 2018, ingresar al 50% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.	Estudios de cobertura
			OCPM 6	Al 2019, ingresar al 80% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.	Estudios de cobertura
	OLPM 4	Al 2020, conseguir un incremento de 60% de los ingresos de los agricultores de Mazamari debido a la migración de comercialización de cacao tradicional a cacao orgánico fino de aroma.	OCPM 7	Al 2018, conseguir un incremento de 40% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.	Informe de tarifas de precios del proveedor Machu Picchu Foods
			OCPM 8	Al 2019, conseguir un incremento de 50% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.	Informe de tarifas de precios del proveedor Machu Picchu Foods
	OLPM 5	Al 2020, desarrollar hábitos saludables en alimentación a 1,100 estudiantes y garantizar educación superior en 24 estudiantes.	OCPM 9	Al 2018, ofrecer un programa de nutrición a los 1,000 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 8 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.	Informe del colegio de estudiantes impactados y becas otorgadas
			OCPM 10	Al 2019, ofrecer un programa de nutrición a los 1,050 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 16 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.	Informe del colegio de estudiantes impactados y becas otorgadas
	OLPM 6	Al 2020, reducir la huella de carbono en 80% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.	OCPM 11	Al 2018, reducir la huella de carbono en 60% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.	Estudio de huella de carbono y deforestación ambiental
			OCPM 12	Al 2019, reducir la huella de carbono en 70% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.	Estudio de huella de carbono y deforestación ambiental

A continuación, se describen los objetivos a corto plazo:

- OCPM 1: Al 2018, ubicarse entre las 3 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OCPM 2: Al 2019, ubicarse entre las 2 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OCPM 3: Al 2018, conseguir recordación de marca entre las 3 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OCPM 4: Al 2019, conseguir recordación de marca entre las 2 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.
- OCPM 5: Al 2018, ingresar al 50% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.

- OCPM 6: Al 2019, ingresar al 80% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.
- OCPM 7: Al 2018, conseguir un incremento de 40% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.
- OCPM 8: Al 2019, conseguir un incremento de 50% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.
- OCPM 9: Al 2018, ofrecer un programa de nutrición a los 1,000 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 8 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.
- OCPM 10: Al 2019, ofrecer un programa de nutrición a los 1,050 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 16 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.
- OCPM 11: Al 2018, reducir la huella de carbono en 60% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.
- OCPM 12: Al 2019, reducir la huella de carbono en 70% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.

4.6. Estrategia de Segmentación

Para la formulación de la estrategia de segmentación del presente plan de lanzamiento se tomarán en cuenta los *insights* relacionados a salud y estímulo. El *target* al que se dirigirá la comunicación está representando por hombres y mujeres de NSE A, B y C a nivel nacional y en función del mayor consumo de productos naturales en los supermercados. Además, valoran la calidad del producto, el impacto que tiene y los beneficios que brinda. Las características del mercado objetivo en función a variables demográficas, psicográficas y conductuales se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13

Perfil del segmento objetivo de chocolates orgánicos

Variab les	Grupo Primario
Demográficas	
Edad	23 - 50 años
Sexo	Hombres y mujeres
Nivel socioeconómico	A, B, C
Ubicación	Nivel nacional
Ingresos	Gasto promedio mensual en alimentos > 700 soles
Psicográficas	
Actividades y/o intereses	Consumidores frecuentes u ocasionales de productos orgánicos, saludables o naturales, preocupados por su salud y aspecto, priorizan calidad y buen sabor, comprenden la relación costo/beneficio, les interesa el impacto en el medio ambiente y las acciones sociales.
Necesidades cubiertas	Hambre, necesidad de dulce, de darse un placer sin culpa, buscar energía.
Conductuales	
Frecuencia de compra	Por lo menos semanal en presentación individual.
Ocasión de compra	Momentos de felicidad, de tristeza, de relaxo o cuando haya necesidad de darse un gusto o un antojo.
Lugar de compra	Supermercados y tiendas de conveniencia
Otras motivaciones	Presentaciones innovadoras, ofertas tipo 2x1, 3x2 o en paquetes de mayor tamaño, rebaja de precios, alianzas con otras marcas.

4.6.1. Micro Segmentación

Para la micro segmentación se agrupan dos tipos de consumidores: los que buscan chocolates netamente orgánicos o con mayor porcentaje de cacao, porque lo relacionan con la idea de que es un alimento natural y sano; y los que consumen porque creen que al hacerlo están apoyando y contribuyendo al beneficio de los productores locales, lo que constituye el fomento de la responsabilidad social. En este sentido, el mensaje de la comunicación que se detallará más adelante explica cómo se trabajará la campaña.

4.6.2. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento se basa en factores de diferenciación que guían las acciones de marketing y comunicación de la nueva línea de chocolates orgánicos de Nestlé en el mercado.

Es importante mencionar que, como ya se ha dicho, Nestlé cuenta con un posicionamiento en el mercado peruano como una de las marcas más valoradas. En los últimos años ha realizado diversas acciones para posicionar su slogan “A gusto con la vida” con el cual anima a sus consumidores a llevar una alimentación sana y equilibrada, a disfrutar de la cocina, a compartir buenos momentos con la familia.

Dado que Nestlé posee el 40% de participación en la categoría de chocolates es importante tener en cuenta el posicionamiento que tienen sus tres principales marcas de chocolates, las cuales se encuentran en el Top of Mind de chocolates genéricos en Lima. En el caso de Sublime, siendo el de mayor participación de mercado, se ha posicionado como un chocolate que trae alegría, diversión y placer, es decir se aprovechan los beneficios directos que genera el chocolate en la persona. Asimismo, el chocolate Princesa se ha posicionado como aquel que inspira y representa valores como el amor y la amistad. Mientras que Triángulo se ha posicionado como un chocolate puro, que busca transmitir una sensación de puro placer, ya que es elaborado con 100% de cacao puro. Si bien cada una de estas marcas ha ido desarrollando distintas presentaciones, estas siempre van alineadas al posicionamiento de su marca. Es importante reconocer el posicionamiento de estas marcas pues el posicionamiento de la nueva línea de chocolates orgánicos no debería sobreponerse a ninguna de ellas ni generar un tipo de conflicto entre ellas. Más bien buscar un posicionamiento único.

Se busca aprovechar los principales distintivos identificados para trasladarlos a esta estrategia de posicionamiento, como se detalla en la Figura 6, desarrollada sobre la base del modelo Brand Key propuesto por European Institute for Brand Management (2016). Para este modelo se han considerado los factores diferenciales recopilados del producto y de los *insights*. Los principales factores diferenciadores del producto son su composición de ingredientes orgánicos y las acciones sociales que se desarrollan gracias a la comercialización del chocolate. Asimismo, se han considerado dos *insights* principales del segmento, recogidos

de los estudios realizados por Consumer Insights (2009), los cuales son: (a) “Cuando consumo chocolates siento que me estoy cuidando y engriendo a la vez. Es bueno para mi cuerpo. Comerlo es cuidarse” y (b) “Cuando estoy preocupada por algo que no puedo resolver en el momento recorro a los chocolates, es como un vicio”. Estos factores se cruzan con el beneficio buscado por el consumidor, expuesto anteriormente en el punto de análisis del consumidor, que indica que el sabor es el principal atributo que toman en cuenta los consumidores para elegir un chocolate orgánico. Estos elementos sustentan el posicionamiento propuesto: “Placer que hace bien”. Las palabras claves a destacar como parte del posicionamiento y que se reforzarán dentro de la estrategia de comunicación son: “Placer saludable”, “chocolate orgánico”, “bienestar físico y emocional” e “impacto social”.

Debido a que la nueva línea de chocolates orgánicos de Nestlé tiene un posicionamiento diferente a las demás marcas que posee, es necesario desarrollar una nueva marca para la línea de chocolates orgánicos. Esta marca irá respaldada por la marca paraguas de Chocolates Nestlé (ver Figura 7) que es utilizada en todas sus presentaciones de chocolates a nivel mundial.

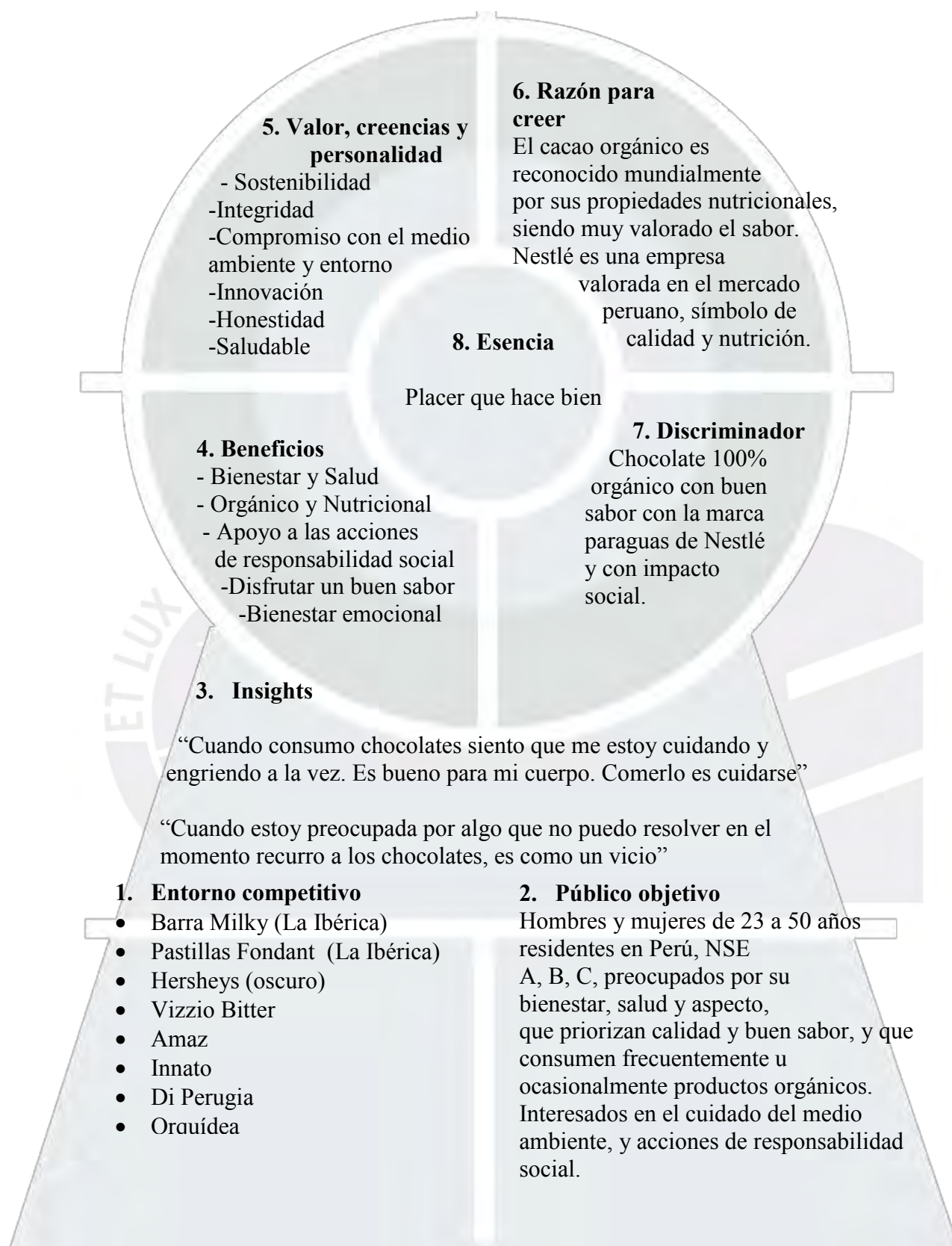


Figura 6. Modelo de Brand Key de Pachi



Figura 7. Logo Chocolates Nestlé

Se busca aprovechar la trayectoria e imagen de Nestlé como marca paraguas y a la vez utilizar el nombre Pachi para representar y generar una relación inmediata con las propiedades del chocolate orgánico. El *selling line* será “Placer que hace bien” haciendo referencia al posicionamiento que se busca conseguir para esta nueva línea.

4.6.3. Matriz Estratégica OCPM

La Tabla 14 desarrolla la matriz que permitirá identificar la relación entre las estrategias operacionales de marketing (desarrollo de producto, penetración de mercado, segmentación y posicionamiento) con los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).

4.7. Conclusiones

Se puede concluir que se deben implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollo de producto, a través del lanzamiento de una nueva línea de chocolates orgánicos; (b) penetración de mercado, con presentaciones más pequeñas para llegar a un mayor número de consumidores. El presente Plan de marketing tendrá como objetivo principal generar ingresos anuales por S/ 7,5 millones al 2020, y lograr una posición de liderazgo en la categoría de chocolates orgánicos a nivel nacional. Asimismo, se buscará incrementar los ingresos de los agricultores de la zona de Mazamari y mejorar así su calidad de vida. Finalmente, de acuerdo a los principales *insights* identificados y a las ventajas competitivas de la región, se ha determinado posicionar la nueva marca como “Placer que hace bien”, ya que hace bien a los consumidores por ser una propuesta más saludable acorde a lo que buscan, al mismo tiempo que hace un bien social porque beneficiará a la comunidad de Mazamari.

Tabla 14

Matriz estratégica OCPM

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8	OCPM 9	OCPM 10	OCPM 11	OCPM 12	
Objetivos de Corto Plazo		A1 2018, ubicarse entre las 3 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2019, ubicarse entre las 2 primeras marcas de mayor facturación de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2018, conseguir recordación de marca entre las 3 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2019, conseguir recordación de marca entre las 2 primeras marcas de chocolates orgánicos a nivel nacional.	A1 2018, ingresar al 50% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.	A1 2019, ingresar al 80% los puntos de venta de Nestlé en el canal moderno a nivel nacional.	A1 2018, conseguir un incremento de 40% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.	A1 2019, conseguir un incremento de 50% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido al uso de cacao orgánico.	A1 2018, ofrecer un programa de nutrición a los 1,000 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 8 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.	A1 2019, ofrecer un programa de nutrición a los 1,050 estudiantes del colegio Junipero y otorgar 16 becas educativas a los jóvenes con mejores calificaciones.	A1 2018, reducir la huella de carbono en 60% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.	A1 2019, reducir la huella de carbono en 70% por el uso de stevia orgánica y reducir la deforestación debido al uso de empaque biodegradable.	
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Sabor y calidad		X	X	X	X							
		Responsabilidad Social	X	X	X	X			X	X	X	X	X	
		Accesibilidad (presentaciones)			X	X	X	X			X	X		
	Estrategia de penetración de mercado	Canales de venta Nestlé			X	X	X	X	X	X	X	X		
		Momentos de consumo					X	X						
	Estrategia de segmentación	Joven adulto			X	X	X	X						
Estilo de vida saludable		X	X	X	X			X	X	X	X			
Estrategia de posicionamiento	Placer que hace bien: al consumidor	X	X	X	X					X	X			
	Placer que hace bien: a la sociedad	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	

Capítulo V: Mezcla de Marketing

En el presente capítulo se detallarán las estrategias relacionadas al producto, precio, plaza, promoción y propósito necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos previamente para el lanzamiento de la nueva línea de chocolates orgánicos de Nestlé.

5.1. Producto

5.1.1. Objetivo

Los objetivos a cumplir en el corto plazo, en un período de un año, son:

- Lograr una participación de mercado del 1% sobre el mercado total de chocolates comercializados en el Perú.
- Lograr una participación de mercado del 40% sobre el mercado total de chocolates orgánicos comercializados en el Perú.

Los objetivos a cumplir en el corto plazo, en un período de tres años, son:

- Lograr el posicionamiento del concepto “Placer que hace bien” en el consumidor *target*.
- Estar ubicados en el Top of Mind dentro de los chocolates orgánicos comercializados en el Perú, para el consumidor *target*.
- Crear conciencia sobre la importancia de la compra de productos que benefician el cuidado de la salud y apoyan acciones de responsabilidad social. Lograr que el 50% de los consumidores considere estos dos factores al momento de comprar un producto.

5.1.2. Estrategia

Para lograr los objetivos mencionados, la estrategia de producto responde al plan de lanzamiento de Pachi: una línea de chocolate orgánico, con 50% de cacao, leche de almendras orgánica, y endulzado con extracto de stevia orgánica. Las presentaciones se harían en tres tamaños de acuerdo al momento de consumo, de 20, 50 y 90 gramos, con

combinaciones de frutos orgánicos como almendras, arándanos, aguaymantos o café. Como la estrategia de Nestlé consiste en innovar y ofrecer productos seguros, sabrosos y con el mejor perfil nutricional en sintonía con la necesidad de los clientes de llevar una dieta equilibrada, con esta línea de chocolates Nestlé contaría con el primer producto orgánico con un mejor contenido nutricional dentro de su portafolio de chocolates.

5.1.3. Justificación

Para la justificación del producto se tendrán en cuenta los atributos del mismo, la asignación de la marca, las presentaciones y el envase, empaque y etiquetado, que se describen a continuación:

Atributos del Producto

Para analizar los atributos del producto se tomarán en consideración los niveles de producto, beneficios funcionales y emocionales y la calidad percibida. Se debe lograr que estos beneficios sean los que predominen e influyan en la calidad percibida; para ello se debe tener especial cuidado en que la calidad del producto esté acorde con los intereses del consumidor. En el caso del lanzamiento de la nueva línea de chocolate orgánico, se busca dar la información necesaria al consumidor para que logre relacionarla con la calidad percibida esperada.

Niveles de Producto

Los niveles de producto se dividen en producto: (i) básico, que se refiere a la utilidad central del producto, en este caso el chocolate orgánico; (ii) esperado, que se refiere a la forma en la que se presenta con su principal atributo diferenciador, en este caso chocolate orgánico con 50% de cacao, leche de almendras orgánica, sin azúcares añadidos y endulzado con stevia orgánica, en presentaciones de distintos tamaños y con aditivos diversos, y (iii) producto aumentado, que se mide en función al valor agregado y servicio de venta y postventa, en este caso, un chocolate orgánico que brinda un estilo de vida más saludable,

felicidad, energía y tiene un impacto de responsabilidad social ya que hace bien al organismo y no daña el medio ambiente, además beneficia económicamente a la población de Mazamari.

Beneficios Funcionales

El cacao orgánico cuenta con una composición de magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra, con un alto porcentaje del componente flavonoides que es el que actúa como antioxidante y ayuda a combatir el envejecimiento y problemas cardiovasculares. (Epcó Perú, 2017a). Como se mencionó en el Capítulo I, los beneficios están relacionados a la mejora de la circulación y estado de ánimo, retraso del envejecimiento, estimulante natural y acción nutritiva. Por otro lado, como se utilizará leche de almendras orgánica en su elaboración, tendrá una alta aceptación en los consumidores de chocolates, ya que se aprovecharán los beneficios que esta tiene como el nivel de consistencia muy similar a la leche de vaca, pero sin gluten, lactosa o colesterol, con un alto contenido de vitamina E y que, junto con el cacao, tendrá propiedades para combatir problemas gástricos o sobrepeso (Mejor con Salud, 2017). Finalmente, este producto será endulzado con edulcorante orgánico, stevia, cuyo extracto es 200 veces más dulce que el azúcar, además que sus hojas son ricas en hierro y magnesio (Stevia Coronel, 2017). Específicamente sobre el chocolate orgánico a lanzar, los ingredientes están conformados por masa de cacao con concentración de 50%, lactilol, inulina, manteca de cacao, emulsionante (lecitina de soya), edulcorante (glucósidos de esteviol) y leche de almendras. Adicionalmente, los aditivos pueden ser almendras, aguaymantos, arándanos y/o café de acuerdo a la presentación. Contiene azúcares naturales que provienen del cacao y la leche. En cuanto a la información nutricional ver Tabla 15.

Tabla 15

Información nutricional

Información nutricional	100 gramos contienen
Energía	476 kcal
Grasas	32 gramos
Ácidos grasos saturados	20 gramos
Hidratos de carbono, de los cuales	38 gramos
Azúcares	1 gramo
Polialcoholes	33 gramos
Fibra alimentaria	19 gramos
Proteínas	7 gramos

Adaptado de información mostrada en empaque de chocolate Stella, chocolate amargo sin azúcar añadido con extracto de stevia. Sin gluten.

Esta información nutricional comparada con lo que contienen el resto de chocolates de la marca Nestlé como Sublime o Triángulo tiene menor cantidad de grasa en un 7%, menor cantidad de carbohidratos en un 38% y menor cantidad de azúcar, si se compara un gramo frente a 48 gramos de un chocolate regular como Sublime. El detalle del contenido nutricional de todas las marcas de chocolate Nestlé se encuentran en el Apéndice B.

Beneficios Emocionales

En cuanto a los beneficios emocionales, de acuerdo a Epcó Perú (2017a), los granos de cacao orgánico proporcionan sustancias químicas como la phenylethylamina, anandamida y teobromina que actúan como antidepresivos, y producen felicidad e incremento del sentido del humor. Además, al tener un mayor porcentaje de cacao solo contiene también los azúcares propios de este fruto ya que el endulzado se hará con stevia. Esto permite posicionar el producto como sano y lograr que el consumidor sienta que le está haciendo un bien a su organismo al consumir un producto orgánico, lo que trae un “consumo sin culpa”. Por último, el incluir mensajes de responsabilidad social en la publicidad y comunicación a todo nivel, e incluso en el mismo empaque del chocolate, permitirá que el consumidor tenga la información directa y se sienta gratificado y autorrealizado, de acuerdo a la pirámide de Maslow, al sentir que también con su compra le hace un bien a la sociedad, porque estará

apoyando a los pobladores de un determinado lugar. De esta manera, se podría lograr un vínculo entre el consumidor y los valores de la marca.

Calidad Percibida

La calidad percibida debe recoger los atributos funcionales y emocionales en función a cómo se estructura la comunicación. Es importante que el consumidor logre interiorizar los beneficios reales del producto para poder posicionarlo como un producto sano. Nestlé, en su página web dirigida a chocolates, brinda algunas sugerencias para la degustación de un buen chocolate, como el nivel de intensidad del sonido que hace el chasquido al partirlo, el color (que define la finura), el olor y el sentir la textura en el paladar. Estos son puntos que podrían complementar y hacer más objetiva una valoración del cliente sobre cómo identificar y sustentar la calidad percibida. Asimismo, los beneficios funcionales juegan un rol importante ya que son las sensaciones asociadas a la marca las que finalmente permitirán crear una relación real, del placer y la felicidad que implica disfrutar de un buen chocolate, no solo con uno mismo sino con el placer que también genera el hacer un bien a la sociedad y al medio ambiente.

Asignación de Marca

- **Nombre y Logotipo**

Para la elección del nombre se testearon las alternativas de nombres: Pachi, Nuna, Meraki y Melate Chocolate, obteniendo la mayor aceptación Pachi con 52%. El nombre elegido escrito en quechua significa “gratitud”, “agradecimiento” o “gracias”. Además irá acompañado del slogan “Placer que hace bien”. La marca Pachi permitirá jugar con el mensaje del sentimiento de gratitud que tiene Mazamari hacia los consumidores. Mientras que el slogan es un mensaje abierto que implica un bien hacia uno mismo, por los beneficios del consumo de chocolate orgánico, y un bien hacia la comunidad y el medio ambiente. El diseño del logotipo se muestra en la Tabla 16.

- **Marca**

La marca corporativa, en este caso Nestlé, será usada para acompañar a la marca de la línea de chocolates orgánicos Pachi, que siempre estará en primer plano. La estrategia de la marca estará elaborada desde un punto de vista medio o híbrido entre marca independiente y marca insignia. Lo que usualmente ocurre es que el consumidor conoce la marca que consume, pero no la empresa que la fábrica o respalda, sin embargo, la marca Nestlé tiene por estrategia colocar el nombre de prestigio en todas sus marcas de productos y viene trabajando con el lema “A gusto con la vida”, definiéndose como una empresa de nutrición, salud y bienestar lo cual va muy de la mano con el posicionamiento esperado de Pachi.

La estrategia local que consiste en capturar nuevos segmentos de consumidores y crear situaciones de consumo, estará enfocada en posicionar su imagen tal como lo hace la marca matriz Nestlé. Hasta el momento, Nestlé ha sabido trabajar su marca: ha estado acompañada de una serie de programas y campañas que promueven temas de nutrición, salud y bienestar. Cabe mencionar que, si bien el portafolio de chocolates de Nestlé ya es bastante amplio, esta nueva línea no competirá de manera significativa con ninguno de los chocolates ni pretende canibalizar los ingresos, pues intenta transmitir otros atributos. En la Figura 8 se muestra el mapa de atributos buscados de la marca Pachi comparado con los principales chocolates de Nestlé y dos marcas de competencia, Vizzio y Miky de La Ibérica, de acuerdo a un estudio de marcas de Arellano Marketing. Se puede observar que los principales puntos en los que Pachi sobresale son: más saludable, alta calidad, preocupada por el cliente, confiable, vale pagar más y responsabilidad social.

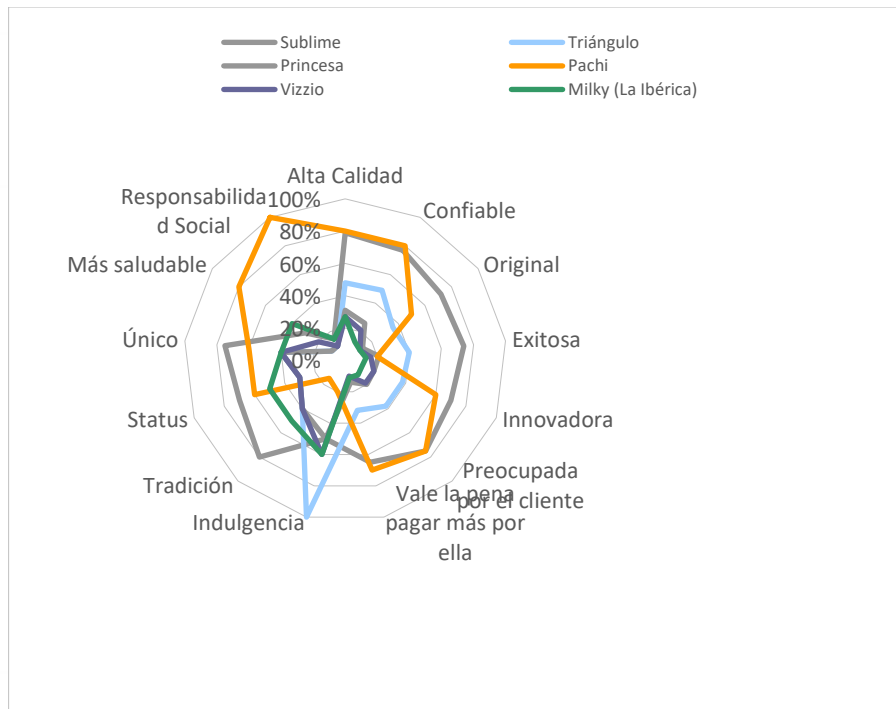


Figura 8. ¿Con qué atributos relacionas las marcas de chocolates?. Adaptado de Arellano Marketing (2014).

- **Jerarquía de Marca**

Nestlé, a través de sus marcas masivas que cubren casi todas las categorías de alimentos y bebidas, fortalece su imagen en distintos segmentos. Como marca corporativa y global, con 130 productos alrededor del mundo, Nestlé comunica la creación de valor compartido en beneficio de la sociedad y de los objetivos de la empresa, siempre con el núcleo puesto en una nutrición para una vida sana, lo que le ha valido ganar la confianza de sus consumidores por la calidad y seguridad de sus productos. El logo muestra unos pájaros en un nido, en relación al significado del apellido de Henri Nestlé que, en alemán, significa “nido”.

En cuanto a la marca familia, que representa a la categoría de chocolates, se diagrama bajo el logo de un corazón partido y tiene el lema “Vive con el corazón” que sugiere la idea de productos con ingredientes de alta calidad, valor nutritivo y buen sabor. En cuanto a producto, la marca Pachi comunica un producto de sabor, de expresión de emociones como la gratitud y el disfrute de un buen chocolate, que hace un bien a sí mismo, a la comunidad y a

la sociedad. Las tres marcas cumplen con el rol de apoyar la comunicación más específica de sus componentes. Por ello es importante que todas las marcas incluidas en ellos cumplan los estándares para así evitar situaciones de mala reputación. En la Tabla 16 se detalla la jerarquía de marcas de Nestlé.

Tabla 16

Jerarquía de marca

Tipo de marca	Corporativa	Familia	Producto
Funcional			
Imagen			
Experiencia			
Valor			

- **Presentaciones**

Las tabletas de chocolate se producirán en tres tamaños de 20, 50 y 90 gramos, que estarán segmentados según la ocasión de consumo y/o compra. La presentación principal es en barra o tableta, sin embargo, se tiene la presentación en bites o bolas recubiertas de chocolate, las que se producirán en un único tamaño, ya que no son masivas como las barras. Adicionalmente, de acuerdo a estacionalidad por fechas especiales se tendrán ediciones limitadas de empaques tipo regalo, las cuales incluirán barras o bolsas de distintos sabores en el mismo set. Si se considera el estudio de Arellano Marketing (2016) sobre los hábitos de compra durante las festividades, son los chocolates en forma de bombones y tabletas los más adquiridos, tanto para regalos a la pareja, a la madre o para uno mismo, mayoritariamente en canal moderno, dentro de un centro comercial. Además de los atributos de sabor, calidad y precio, los consumidores valoran la variedad de sabores y cajas personalizadas en un 42% y

33% respectivamente. Por ello es necesario tener un empaque diferenciado. Las presentaciones disponibles se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17

Portafolio de productos

Presentación	Tamaño	Combinaciones	Sabores (incluye leche de almendras)
Barra	20 gramos	2	Sin frutos y con almendras.
Barra	50 gramos	3	Sin frutos, con almendras o arándanos
Barra	90 gramos	3	Sin frutos, con almendras o arándanos.
Bites (Recubiertos)	50 gramos	3	Arándanos, aguaymantos o granos de café recubiertos
Set por fechas especiales 1	540 gramos (6 barras de 90 gramos)	1	Con almendras, arándanos y aguaymanto
Set por fechas especiales 2	300 gramos (6 barras de 50 gramos)	1	Sin frutos, arándanos y aguaymanto
Set por fechas especiales 2	400 gramos (8 bolsas de 50 gramos)	1	Arándanos, aguaymantos y granos de café

Las ediciones especiales se producirán en Navidad, San Valentín y Día de la madre. La elección de los frutos con los que se combinan las presentaciones se basa en la información de producción de la zona de Mazamari, las preferencias de los consumidores y las tendencias de crecimiento. Asimismo se tomará como referencia las proyecciones de exportación de berries desde el departamento de Junín, y se espera tener un crecimiento mayor a 300% y superar los 200 mil dólares; adicionalmente, Junín ya cuenta con 80 hectáreas de aguaymanto y 2 hectáreas de arándanos (Gestión, 2016c). En cuanto a la producción de café, es Junín una de las principales regiones productoras del Perú y si bien el consumo per cápita actual de 600 gramos es aún bajo frente a los países latinoamericanos, se tienen pensadas campañas de promoción del café nacional (Gestión, 2016b). Finalmente, en cuanto a las almendras, estas responden a las principales preferencias de combinaciones, de acuerdo al estudio de mercado en el departamento de Chiclayo descrito en la sección de comportamiento al consumidor.

- **Envase, Empaque y Etiquetado**

Las funciones del envase y empaque tendrán objetivos de integridad y comerciales. En cuanto a integridad, la función es brindar protección frente al calor, humedad, contaminación en el camino hacia el consumidor e incluso después de su compra, bajo condiciones normales. En cuanto a los objetivos comerciales, la función del empaque es atraer al consumidor, como si fuera una especie de vendedor silencioso y persuadir a la compra por medio de la transmisión del concepto de ser un chocolate distinto, de mejor calidad, lo cual responde al diseño e información que se imprima en él, como el contenido nutricional. Esto también permite segmentar el consumo al presentar diversos tamaños.

En cuanto al diseño impreso en el envase y empaque, este buscará transmitir artes variados con temas relacionados a los insumos usados bajo un concepto natural, lo cual permite diferenciarlo del resto de chocolates, incluso los orgánicos, ya que no todos manejan diseños variados. Estos diseños variarán por color de acuerdo a la combinación o aditivo que incluya, más no por tamaño ya que se busca tener uniformidad en toda la línea; la única presentación que tendría variaciones mayores será la de *sets* que incluyan varias unidades y solo por fechas especiales en el que el diseño guardará relación con la fecha. En la figura 9 se puede observar un ejemplo de diseño de la presentación de 20 gramos y en la figura 10 la presentación de 50 gramos en bites. Las referencias de diseño y presentaciones totales se encuentran detalladas en el Apéndice C.

Ya que Pachi será una marca con responsabilidad social, el envase y empaque serán de un material con un bajo impacto medio ambiental, biodegradables, pero con la prioridad de que cumpla con un ciclo de vida medio sobre el anaquel. De acuerdo a las presentaciones en barra, estas contarán con una lámina de aluminio recubierto antes del empaque, material que es común en la categoría de confitería, para dar protección frente a la luz, humedad y

penetración de aroma y sabor (Almexa 2017). En la Tabla 18 se detalla el material y tipo de envase y empaque por tamaño.



Figura 9. Diseño del empaque de presentación de 20 gramos en barra



Figura 10. Diseño del empaque de presentación de 50 gramos en bolsa

Tabla 18

Empaque y envase de chocolates Pachi

Presentación (tamaño)	Tipo de consumo	Descripción del empaque y/o envase
20 gramos en barra	Personal	Envase de capa metalizada de aluminio sellada (foil), con diseño impreso. Empaque (caja) de cartón.
50 gramos en barra	Personal/ Compartido	Envase de capa metalizada de aluminio sellada (foil), con diseño impreso. Empaque (caja) de cartón.
90 gramos en barra	Personal/ Compartido	Envase de capa metalizada de aluminio sellada (foil), con diseño impreso. Empaque (caja) de cartón.
50 gramos en Recubiertos	Personal/ Compartido	Bilaminado (polipropileno, metalizado) con textura mate.
540 gramos	Compartido	Envase igual a la versión individual. Empaque de cartón corrugado.
300 gramos	Compartido	Envase igual a la versión individual. Empaque de cartón y plástico transparente
400 gramos	Compartido	Envase igual a la versión individual. Empaque de cartón y plástico transparente

En cuanto al etiquetado, de acuerdo a los tipos de etiquetas definidas por Stanton, Etzel y Walker (2015), se utilizará la etiqueta descriptiva que brinda información objetiva del producto en sí como sus ingredientes, estilo o combinaciones, tamaño del envase, número de porciones y contenido nutricional. Para efectos de la información nutricional para la línea de chocolates orgánicos, se tendrá en cuenta la simplificación de información nutricional en el etiquetado, bajo una comunicación transparente, que incluirá todos los componentes del producto, de forma comprensible y relevante. El contenido nutricional se mostrará en función al tamaño del producto lo cual facilitará al consumidor a conocer el consumo real. Esta se mostrará de acuerdo al contenido del empaque que equivale a una ración, para así facilitar la lectura al consumidor y como parte de la responsabilidad social de proporcionar información clara y veraz, bajo una comunicación transparente. Si bien el éxito del producto va acorde al nivel de ventas, esta marca no incitará a un consumo desproporcionado. Por otro lado, como

se indica en la página web de Nestlé, se garantiza que la información nutricional, dentro y fuera del empaque, sea la adecuada para cada país y bajo un respaldo científico (Nestlé 2017).

5.1.4. Ciclo de Vida del Producto y Estrategias Asociadas

Según Kotler y Keller (2016), el Ciclo de Vida del Producto (CVP) puede analizarse a nivel de categoría de producto o a nivel de marca. Las variables que deben tenerse en cuenta son el crecimiento de ventas y el tiempo que lleva dicho producto o marca en el mercado. La categoría de chocolates orgánicos lleva poco tiempo en el mercado peruano por lo que sus ventas aún son mínimas a comparación del resto de chocolates que se comercializan, sin embargo, el crecimiento de estos productos es alto por lo que se considera que la categoría estaría ubicada en una etapa de introducción, pero estaría próxima a migrar a la etapa de crecimiento. En ese sentido, los esfuerzos y estrategias que se utilicen en el lanzamiento de la marca Pachi consideran algunas acciones de la etapa de introducción como, por ejemplo, crear conocimiento del producto que aún no llega a ser masivo, implementar acciones ligadas a la etapa de crecimiento como contar con una distribución más intensa que la que actualmente utiliza esta categoría y maximizar así la participación en el mercado.

En cuanto a las estrategias de marketing según el CVP, se considerarán: (i) elevar la calidad del producto, añadirle nuevas características; (ii) crear nuevas presentaciones y combinaciones de sabores para diferenciarse de la competencia; (iii) penetrar en nuevos segmentos de mercado como el segmento joven; y (iv) aumentar la cobertura de distribución en el canal moderno a nivel nacional.

5.2. Precio

5.2.1. Objetivo

El principal objetivo de fijación de precio que se buscará será el del liderazgo en calidad del producto, ya que se trata de una propuesta de calidad superior dentro de la

categoría de chocolates lo que permitirá un precio elevado con sustento en un mayor nivel de calidad percibida además por los consumidores, pero tampoco demasiado alto para que no pierda su condición de ser un producto accesible. Además, este objetivo contribuirá al logro de uno de los objetivos generales previamente definido: al 2020, lograr una facturación anual de S/ 7,5 millones con la nueva línea de chocolates orgánicos, con un *share* de mercado de 1% sobre el mercado total de chocolates y 40% de *share* sobre el mercado de chocolates orgánicos.

5.2.2. Estrategia

Determinación de Precios

La Tabla 19 muestra el detalle de precios sugeridos al público, definidos para el portafolio de marca Pachi. Para sustentar los precios se utilizó como referencia el estudio de mercado realizado en Chiclayo en el cual el consumidor mostró disposición de pagar S/ 5.00 por una tableta de chocolate orgánico de 50 gramos. A este precio referencial se le adicionó un factor de conversión para adaptar el precio de Lima, considerando los ingresos en alimentos de ambas ciudades en los sectores de NSE A, B y C, lo que nos dio un precio referencial para Lima de S/ 5.50. Sin embargo, se espera que se pueda incrementar este valor debido a que se trata de una propuesta que incluye acciones de responsabilidad social, una marca de respaldo como Nestlé y mayores esfuerzos de marketing. De esta manera, el precio de incrementaría a S/ 6.90, el cual guarda relación con los precios de la competencia, y es mayor a los precios de chocolates *premium* pero no orgánicos y menor que algunos chocolates orgánicos, esto gracias a que se considera un porcentaje menor de cacao en la elaboración.

Tabla 19

Propuesta de precios de portafolio de marca Pachi

Presentación	Peso en gr	Precio en S/	Precio por gr	% Cacao
Chocolate con leche	20	2.90	0.15	50%
Chocolate con leche y almendras	20	2.90	0.15	50%
Chocolate con leche	50	6.90	0.14	50%
Chocolate con leche y almendras	50	6.90	0.14	50%
Chocolate con leche y arándanos	50	6.90	0.14	50%
Chocolate con leche	90	11.90	0.13	50%
Chocolate con leche y almendras	90	11.90	0.13	50%
Chocolate con leche y arándanos	90	11.90	0.13	50%
Aguaymantos recubiertos	50	5.90	0.12	50%
Granos de café recubiertos	50	5.90	0.12	50%
Arándanos recubiertos	50	5.90	0.12	50%

Para poder visualizar mejor la estrategia de precios se han elaborado dos matrices de posicionamiento de precios que consideran las variables Precio y Calidad. El precio está representado por el precio por gramo a fin de que todas las marcas puedan ser comparadas en una misma unidad de medida, mientras que la calidad se medirá según el porcentaje de cacao utilizado en el chocolate. La matriz de la Figura 11 incluye a los competidores de chocolate *premium*, pero no orgánico junto con la nueva marca, mientras que la matriz de la Figura 12 muestra únicamente a las marcas orgánicas. En ambas matrices, se puede ver la ubicación de la nueva marca frente a su competencia.

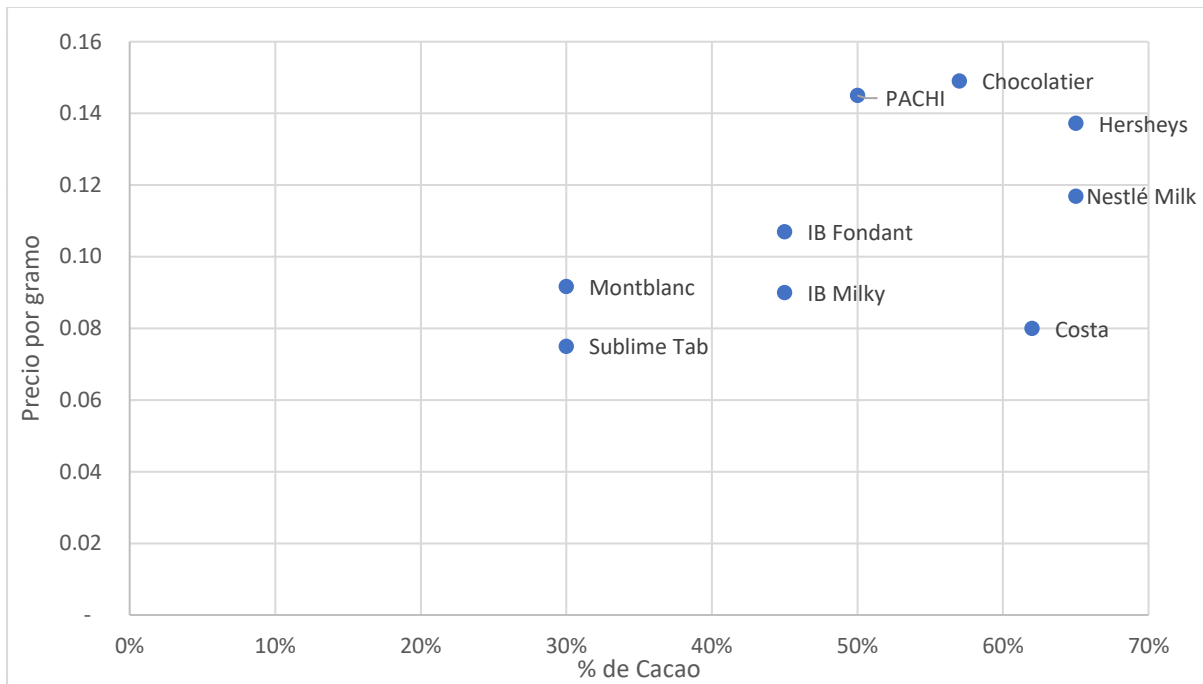


Figura 11. Matriz de posicionamiento de precios de Pachi con respecto a chocolates Premium.

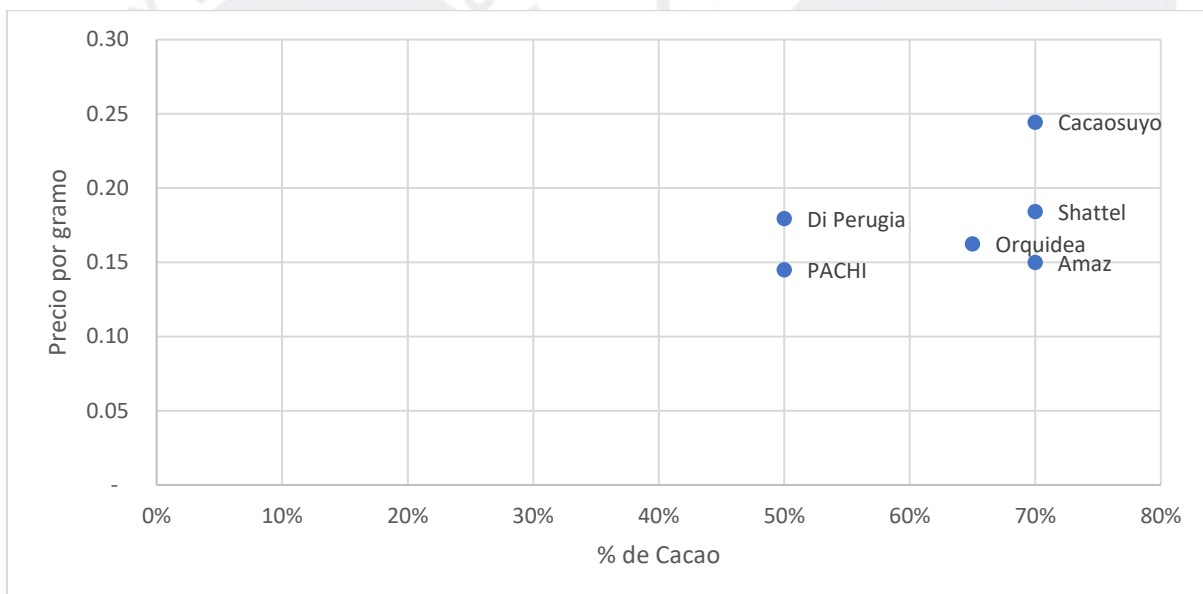


Figura 12. Matriz de posicionamiento de precios de Pachi con respecto a chocolates orgánicos

Precios Promocionales

Se ha considerado contar con *packs* promocionales para las fechas especiales como una alternativa de regalo de mayor valor. Para ello se considerarán los precios que se indican en la Tabla 20.

Tabla 20

Precios de presentaciones promocionales

Presentación	Peso en gr	Precio en S/	Precio por gr	% Cacao	% Descuento
06 Barras de 90 gramos c/u	540	59.90	0.11	50%	19%
06 Barras de 50 gramos c/u	300	34.90	0.12	50%	19%
08 Bolsas de 50 gramos c/u	400	39.90	0.10	50%	18%

5.2.3. Justificación de la Estrategia

Análisis de Sensibilidad de Precio

Según Kotler y Keller (2016), existen factores que permiten identificar la sensibilidad de los consumidores hacia el precio, entre ellos se considera evaluar: (i) calidad, prestigio y exclusividad del producto; (ii) conocimiento sobre productos sustitutos, y (iii) precio del producto en función a los niveles de ingreso del consumidor. La nueva línea de chocolates orgánicos contará con una calidad superior lo que atraerá a que el consumidor esté dispuesto a pagar un monto mayor. Sin embargo, como existe una amplia variedad de propuestas de la competencia al alcance del consumidor, es fácil comparar los precios en los puntos de venta y la inversión que se realiza en función a los ingresos del consumidor no es elevada por lo que en líneas generales se trata de una categoría sensible al precio. Por otro lado, dentro de la categoría se buscará que la marca Pachi, al tener una propuesta de mayor valor percibido y componentes diferenciadores, entonces cuente con menor sensibilidad al precio que la competencia.

Precios de la Competencia

En la Tabla 21 se detallan los precios de los competidores más relevantes para la marca Pachi en el mercado de Lima. Con la finalidad de facilitar la comparación de precios,

se muestra también el precio por gramo de cada competidor y el porcentaje de cacao, ya que este atributo se utilizará como medida de calidad.

Tabla 21

Relación de precios de los competidores más relevantes para la marca Pachi

Empresa	Marca	Peso en gr	Precio en S/	Precio por gr	% Cacao
La Ibérica	Milky	20	1.80	0.09	45%
La Ibérica	Milky	50	3.80	0.08	45%
La Ibérica	Fondant	100	10.70	0.11	45%
La Ibérica	Chocolatier	200	29.80	0.15	57%
Nestlé	Sublime premium	100	7.50	0.08	30%
Nestlé	Costa cacao	100	8.00	0.08	62%
Nestlé	Milk excellence	80	9.35	0.12	65%
Hersheys	Milk chocolate	43	5.90	0.14	65%
Winters	Montblanc	90	8.25	0.09	30%
Orgánicos	Amaz	100	15.00	0.15	70%
Orgánicos	Cacaosuyo	90	22.00	0.24	70%
Orgánicos	Shattel	70	12.90	0.18	70%
Orgánicos	Orquídea	90	16.50	0.18	65%
Orgánicos	Orquídea	40	6.50	0.16	65%
Orgánicos	Di Perugia	44	7.90	0.18	50%

5.3. Promoción

5.3.1. Objetivo

El objetivo de la estrategia es lograr el posicionamiento definido para la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi y su slogan “Placer que hace bien”. Asimismo, lograr estar considerado en el Top of Mind del público objetivo respecto a chocolates orgánicos. Para ello se realizarán diversas acciones de la mezcla de comunicación con el objetivo de obtener al corto plazo el 1% de participación de mercado en la categoría de chocolates y el 40% de participación de mercado en la categoría de chocolates orgánicos. Las estrategias y acciones puntuales a realizar como promoción incluyen la transmisión de los beneficios y el elemento discriminador identificados en el Brand Key (ver Figura 6). Es importante considerar que las estrategias de promoción no solo deben estar enfocadas al consumidor final, sino también al

canal de distribución. Como parte de la mezcla de comunicación, es necesario realizar acciones de publicidad, promoción de ventas, estrategias digitales y relaciones públicas. Cada una de estas mezclas se trabajará bajo tres etapas: Intriga, Lanzamiento y Mantenimiento. En la Figura 13 se puede ver cada etapa, su objetivo específico, el tiempo y las plataformas a utilizar.

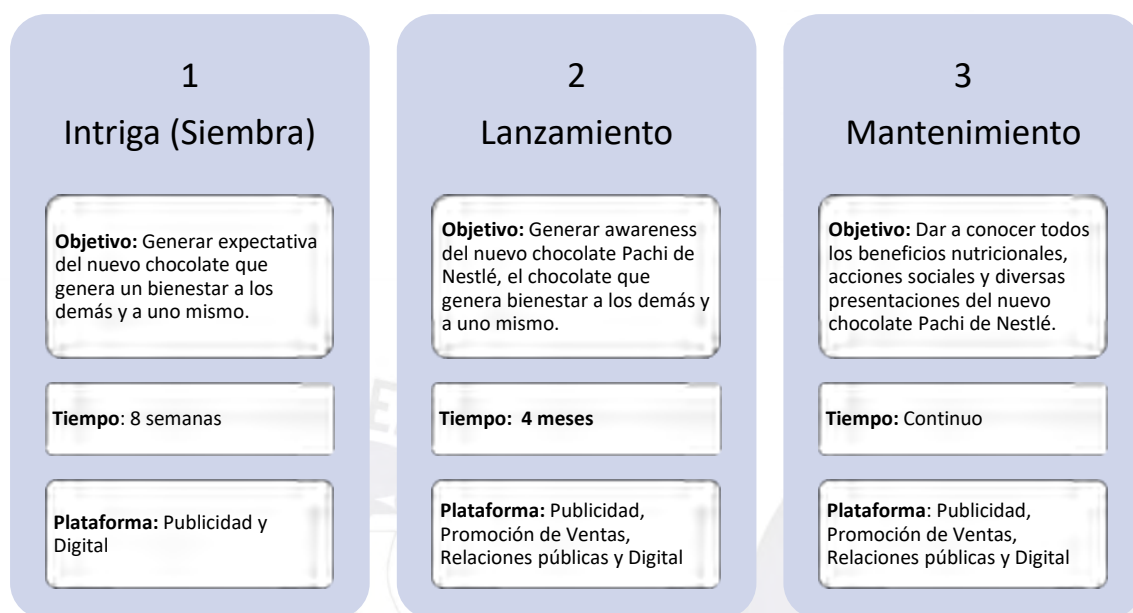


Figura 13. Etapas del plan de comunicación

Respecto a la etapa de Intriga, dado que la nueva línea Pachi de chocolates orgánicos de Nestlé tiene un sentido social y saludable, se requiere generar expectativa en los consumidores mediante un mensaje enfocado en la desnutrición y sus efectos en los niños, y cómo Pachi puede ser parte de la solución. En esta etapa se utilizará elementos *outdoors* como plataforma de publicidad y dos videos promocionales que serán difundidos en el Youtube y Facebook de Pachi. En esta etapa no se mencionará que es un producto de Nestlé ni que es un chocolate. El mensaje a utilizar será: “El mejor sabor se obtiene en hacer algo bueno”. Las etapas de Lanzamiento y Mantenimiento se realizarán bajo el mensaje de lanzamiento de la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi y sus beneficios saludables como sociales.

5.3.2. Estrategia

Estrategia de la Publicidad

Tal como se mencionó en la estrategia de segmentación, se busca llegar a un público final de hombres y mujeres de entre 23 y 50 años de NSE A, B y C, considerados como consumidores frecuentes u ocasionales de productos orgánicos, preocupados además por su salud y aspecto. El perfil del consumidor final prioriza la calidad y el buen sabor, y le interesa el impacto del medio ambiente y las acciones de responsabilidad social.

Desarrollo del Mensaje

La definición del mensaje comunicacional se desarrolla sobre la base de la estrategia de posicionamiento definida. Pachi busca posicionar la idea del chocolate orgánico de Nestlé como un “Placer que hace bien”, a través del mensaje “El mejor sabor se obtiene de hacer algo bueno”, que comunica los atributos del chocolate como: sabor, el hacer algo bueno para uno mismo, como darse un gusto sin culpa y también el hacer algo bueno para los demás, es decir, fomentar una conciencia social.

Elección de Canales de Publicidad

Las acciones de publicidad priorizarán medios que permitan impactar en el público objetivo, en los distintos lugares o momentos en los que se encuentre el consumidor. Debido a que este producto es una nueva línea de chocolates orgánicos de Nestlé, se requiere de un plan de lanzamiento para comunicar el concepto del producto.

Dado que la nueva línea Pachi está orientada a un público objetivo amplio que está expuesto a distintos medios, dependiendo del momento del día y la edad, es necesario realizar un mix de acciones y medios que se detallan a continuación. Estos medios cumplirán una función diferente en cada una de las etapas del plan de comunicación. Dado la relevancia de los medios digitales en la actualidad, se describirá con mayor detalle las estrategias digitales para el lanzamiento. La programación detallada se presenta en la Tabla 22.

- Medios ATL (Above The Line: Sobre la línea)
 - Radio: Se utilizarán spots con menciones al producto en radios y programas orientados a jóvenes adultos del *target* en las dos últimas etapas de la comunicación. Las emisoras de radio a utilizar dirigidas al público objetivo son: Radio Planeta, Studio 92 y Radio Oxígeno.
 - Revistas: Se trabajará con publicidad e infografías en la revista *Sentirse Bien*, editada y publicada por Nestlé. Se realizará asimismo publicidad en la revista *Somos* y *Viu* las cuales son valoradas por el público objetivo.
- Medios BTL (Below The Line: Bajo la línea)
 - *Product Placement*: Se trabajarán *product placement* en los programas de TV de cable, orientados al público objetivo. Los programas identificados son: *Wantan Night*, *Aventura Culinaria*, *Dulces Secretos*.
 - *Outdoors*: Se trabajará en las dos primeras etapas con la finalidad de posicionar marca y relacionarla visualmente a Nestlé, al chocolate y a las acciones de responsabilidad social. Los elementos a utilizar son vallas y paneles con cajas de luz en las principales zonas de Lima y en las capitales de las regiones.

Estrategia y Plan de Acción (PDA) de Promoción de Ventas

Dado que es un producto nuevo, y entre sus atributos destaca el sabor y su presentación, lo que se busca es dar a conocer a la mayor cantidad posible de personas el nuevo chocolate Pachi y sobre todo que puedan comprobar sus beneficios. Con ese objetivo, es necesario realizar acciones de Sampling del producto y generar a su vez contenido para viralizarlo en las redes sociales. Con estas acciones se buscará comunicar tres atributos: sabor, nutrición saludable e impacto social. También se han identificado cuatro grandes grupos de plazas a nivel nacional a las cuales frecuenta el público objetivo, esto se detalla en

la Figura 14.

Centros Comerciales	Restaurantes y Tiendas Orgánicas	Universidades	Centros Laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Son C.Comercial • Jockey Plaza • Boluverd Asia • Larcomar • Real Plaza Primavera • Centro Comercial el Polo • Plaza San Miguel • Open Plaza Angamos • Real Plaza Trujillo • Real Plaza Cusco • Real Plaza Arequipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Son 14 restaurantes orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> • U de Lima • PUCP • U Pacifico • UPC • USIL • Toulouse • U Católica Arequipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han considerado los top 10 great place to work en Lima y los 2 principales en Arequipa, Trujillo y Cusco.

Figura 14. Distribución del *Sampling Pachi*

En todas las plazas se regalarán presentaciones de tabletas Pachi de 20 gramos con un volante que explique el concepto del producto y las acciones sociales que beneficiaran a los productores de cacao de Mazamari. Estas promociones se realizarán en base a 10,000 muestras en total. En los restaurantes se aprovechará el espacio para colocar un banner que muestre las propiedades saludables y cómo consumir Pachi genera bienestar social. Finalmente, el público captado podrá reproducir la publicidad boca a boca a través de recomendaciones y las redes sociales. La programación de las activaciones a realizar se presenta en la Tabla 22.

Estrategia en Medios Digitales

El Perú tiene 49% de penetración en Internet, en su mayoría en el sector de jóvenes. El celular es de uso diario e indispensable. Permite realizar acciones en tiempo real y poder viralizar videos. La estrategia en medios digitales busca generar una comunidad y, a la vez, interacción con los consumidores para brindarles información en cuanto a nutrición saludable

y bienestar social. En ese sentido, se ha planteado un plan que contempla no solo la publicidad digital, sino también cada una de las etapas de cómo captar a los potenciales consumidores en medios digitales hasta convertirlos en consumidores de Pachi. En esta estrategia se propone aprovechar la página actual de Nestlé “A gusto con la vida” para promocionar la nueva marca Pachi y, al mismo tiempo, dar a conocer las acciones sociales propias de la marca Pachi en su página web. Las acciones estarán dirigidas a atraer consumidores potenciales a ambas páginas webs. De esta manera, la web de Pachi será un referente de las acciones sociales que se realicen y de los impactos que se logren gracias a la línea de chocolates orgánicos Pachi, mientras que la web “A gusto con la vida” servirá para dar a conocer y posicionar al público en temas de nutrición y bienestar con la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi. La programación de las acciones a realizar se presenta en la Tabla 22. Se plantea tres etapas a seguir en las cuales se presentan las acciones para ambas páginas webs y como se complementarán una con otra:

- **Etapas de Flujo:** se busca captar y dar a conocer a la mayor cantidad de consumidores potenciales de la nueva línea de chocolates Pachi, a través de medios digitales. Las acciones a realizar son las siguientes:
 - SEM: se captará público a través de publicidad en *adwords*, para aquellas personas que buscan información relacionada a nutrición, comida sana, comida natural, chocolates orgánicos, postres nutritivos, *fitness* y alimentos orgánicos. Esto los llevará a la web “A gusto con la vida”.
 - SEO: se trabajará en base a *keywords* de frases naturales y con contenido relacionado a nutrición para generar un posicionamiento *online*. Esto será apoyado a través de prácticas de *linkbuilding* con el resto de redes sociales y páginas web del grupo Nestlé. Asimismo, se implementará una estrategia de referencias con otros autores y *widgets* de redes sociales dentro de la web.

- Publicidad: se implementará diversos anuncios como publicidad *display* con mensajes *call to action* en base a nutrición, comida sana, el nuevo chocolate Pachi y las acciones sociales que se logran. Asimismo, se sponsoreará la web “A gusto con la vida” con la marca Pachi. La publicidad estará presente en las recetas, tips y el resto de contenidos de dicha web. Asimismo se promocionarán acciones de responsabilidad social que lleven directamente a la web de Pachi.
- Redes sociales: se captará público a través de las redes sociales de la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi mediante imágenes, mensajes, videos y recetas. Se apoyará estas acciones desde las redes sociales corporativas de Nestlé.
- **Etapas de Funcionalidad:** se desarrollan acciones para retener a los consumidores potenciales que se captaron a través de la etapa de flujo. Las acciones a realizar son:
 - Contenido: se implementará una estrategia sobre la base de un contenido relevante: recetas nutricionales, referencia de productos orgánicos, tips y videos cocina, localización de lugares de compra, ejercicios y mensajes motivacionales publicados a través de la web de Nestlé “A gusto con la vida”. Esto hará que los consumidores visiten la web reiteradamente y cada vez más. De esta forma en cada contenido se promocionará la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi. El contenido es importante para así mantener como lectores recurrentes a los consumidores potenciales de Nestlé, y aprovechar el espacio y el momento para comunicar sobre los productos y las acciones de responsabilidad social que realiza Nestlé a través de su marca Pachi.
 - *Landing page*: se elaborará una página principal de llegada de los anuncios y publicidad. Esta será minimalista, adaptable a cualquier plataforma y con un

mensaje emocional de ingreso (imagen & video) para generar un impacto emocional al ingresar y buscar retener al consumidor dentro de la web.

- *Call to action*: se ofrecerá la opción de inscribirse a un *newsletter* de la web “A gusto con la vida” para el envío vía *mailing* de información relevante mediante la cual se promocionará las acciones sociales y los productos de Pachi.
- **Etapa de Fidelización:** en esta etapa se identifica y fideliza a los principales consumidores de Pachi y a aquellos que están dispuestos a compartir el mensaje de Nestlé con Pachi. Las acciones que se realizarán son:
 - *Mailing*: se enviará *newsletters* con recetas, promociones y tendencias en base a nutrición. Se aprovechará estos envíos para agregar notas, información y publicidad referida al chocolate orgánico y los productos Pachi.
 - Redes sociales: se generará *engagement* —compromiso— a través de contenidos para ambas redes sociales, tanto la de Pachi como la de Nestlé. Ambas conversarán y compartirán contenidos e información.

Estrategia de Relaciones Públicas

Dada la importancia de las acciones de responsabilidad social que se desarrollarán en Mazamari, se buscará cobertura en medios impresos, televisivos, radiales y digitales de cada una de las presentaciones junto a los ministerios con los que se trabajará. El objetivo es dar a conocer y explicar el modelo que ha desarrollado Nestlé con la marca Pachi de chocolates orgánicos y cómo esto ayuda directamente a los productores de Mazamari y a su entorno. Nestlé buscará introducir la filosofía de que las acciones de responsabilidad no solo lo hacen las empresas, sino de que necesitan de la población beneficiaria para generar verdadero impacto social.

5.3.3. Justificación de la Estrategia

Las acciones a realizar como parte de la mezcla de comunicaciones son necesarias para dar a conocer la nueva línea de chocolates orgánicos Pachi y transmitir la esencia del producto, sus beneficios y los impactos positivos que se generarán en la población de Mazamari. De esta manera se podrá obtener awareness de la marca —sensibilización del público— que, a su vez, permita las ventas necesarias para que el negocio sea rentable y se puedan realizar las acciones de responsabilidad social que se plantean en la estrategia de propósito. Las acciones a realizar como parte de la estrategia de promoción serán medidas de acuerdo a los indicadores claves de desempeño descritos en el siguiente punto.

Indicadores Clave de Desempeño

Para medir el cumplimiento y performance de los medios utilizados en la estrategia de promoción se han fijado indicadores de desempeño (KPIs) relevantes asociados a cada tipo de medio, así como las metas (ver Tabla 23). Su correcta medición será esencial para implementar cualquier optimización de la pauta.

Tabla 23

Indicadores clave de desempeño del plan de medios de la línea de chocolates Pachi

Acción	¿Qué busca?	KPI	Meta	Herramienta de medición
Medios ATL	Lograr generar interés y awareness de la nueva línea de chocolates Pachi	Nº de audiencia impactada	Lograr un impacto de 300,000 personas en los primeros 3 meses	Reporte propio (Lectorías y agencia)
		Nº de chocolates vendidos	Generar ventas por 1.5 millones de soles	Reporte propio
Medios BTL	Lograr generar interés y awareness de la nueva línea de chocolates Pachi	Nº de audiencia impactada	Lograr un impacto de 3 millones personas en los primeros 3 meses	Reporte propio (audiencia y agencia)
		Nº de chocolates vendidos	Generar ventas por 1.5 millones de soles	Reporte propio
Promoción de Venta	Lograr generar awareness y word of mouth entre el público objetivo.	N de chocolates entregados por lugar visitado	Entregas 500 chocolates por lugar visitado	Reporte propio
		N de visitas a la web durante periodo activación	Generar 800 visitas de usuarios nuevos durante activación	Google Analytics
		N de fans nuevos durante periodo de activación	Generar 800 nuevos fans durante la activación.	Reporte Facebook Insights
		N lugares visitados / Lugares potenciales a visitar	Realizar activaciones en 50 puntos en los primeros 3 meses.	Reporte propio
Redes Sociales	Lograr engagement a través del contenido de experiencia.	No de fans	Lograr 250 mil fans en los primeros 6 meses.	Reporte Facebook Insights
		No de compartidos	Lograr el 1% de manera orgánica y un 5% por contenido pateado sobre la cantidad fans por mes.	Reporte Facebook Insights
		No de likes		
		No de comentarios		
Pauta Online	Impactar en los segmentos interesados con la finalidad de generar awareness de la línea de chocolates Pachi y para derivar a la web para comunicar las acciones sociales y beneficios nutricionales	N de visitas a la web	Lograr 25 mil visitas promedio por mes.	Google Analytics
		N de suscritos	Lograr 20 mil suscritos en los primeros 6 meses	Google Analytics
Relaciones Públicas	Lograr generar interés en el lanzamiento de la nueva línea de chocolate Pachi por sus atributos sociales y nutricionales.	Nº de replicas en Prensa escrita	Lograr replicas en 6 medios escritos en los primeros 3 meses	Reporte propio
		Nº de replicas en Prensa online	Lograr replicas en 10 medios online en los primeros 3 meses	Reporte propio
		Nº de Entrevistas / Conferencias dadas	Lograr 4 entrevistas/conferencias en los primeros 3 meses	Reporte propio
		Nº de visualizaciones entrevistas	Lograr 200 mil reproducciones en total de todas las entrevistas realizadas en los primeros 6 meses.	Google Analytics

5.4. Plaza

5.4.1. Objetivo

En cuanto a plaza o distribución, la introducción en el mercado de la línea de chocolates orgánicos de Nestlé tiene dos objetivos. Primero, en el corto plazo, ingresar al 50% de puntos de venta de Nestlé del canal moderno a nivel nacional, para el 2018. Segundo, en el largo plazo, acceder al 100% de puntos de venta de Nestlé del canal moderno a nivel nacional, para el 2020.

5.4.2. Estrategia

Para introducir la línea de chocolates orgánicos de Nestlé se desarrollará una estrategia enfocada en el canal moderno, ya que es vital priorizar el ingreso del producto a supermercados y tiendas de conveniencia que han logrado captar el mercado a través de la prestación de servicios de atención al cliente de alto valor agregado. Además, actualmente, el número de estos establecimientos aumentan, y ello incide en altos índices de crecimiento de las ventas.

Asimismo, en cuanto al alcance geográfico del canal moderno, se buscará, inicialmente, tener presencia en Lima y en los principales departamentos del Perú, donde se concentran la mayor cantidad de personas de NSE A, B y C, de acuerdo a la clasificación de niveles por zona (APEIM, 2016). Luego se ampliará la cobertura a todos los puntos de venta de canal moderno a nivel nacional. Se estima que el peso en la venta de la línea de chocolates orgánicos de Nestlé será de 70% en Lima y 30% fuera de Lima.

5.4.3. Justificación de la Estrategia

Actualmente Nestlé tiene cobertura nacional en el canal moderno, con gran presencia en supermercados y tiendas de conveniencia, que son plazas obligatorias para la exhibición y comercialización de sus líneas. Su poderosa red de distribución en este canal es un factor clave de éxito, ya que tiene la oportunidad de educar al consumidor y generar fidelidad a

través de distintas acciones, a fin de elevar la productividad para incrementar las ventas y mantener la ventaja competitiva.

En cuanto a los puntos de distribución de este canal, el mercado peruano de supermercados está compuesto por tres operadores: Cencosud Perú, Supermercados Peruanos y Tottus con un total de 256 tiendas a nivel nacional (Gestión, 2016d) y 165 de ellas en Lima metropolitana (ver Tabla 24). Cabe mencionar que, tanto Cencosud Perú como Supermercados Peruanos cuentan con formatos *gourmet*, dirigidas al consumidor que busca productos más premium.

Tabla 24

Número de locales de supermercados en Lima y provincias

Año	Lima	Provincias	Total
2010	121	35	156
2011	136	40	176
2012	148	57	205
2013	154	71	225
2014	159	78	237
2015	162	86	248
2016	165	91	256

Adaptado de Gestión (2016d).

Finalmente hay que mencionar que las tiendas de conveniencia son un formato de bodegas modernas, estilo minimarket, que se vienen desarrollando en Lima metropolitana con el objetivo de captar más clientes. Las marcas que actualmente están creciendo bajo este concepto son Tambo+, con 140 locales; Mass, del grupo de Supermercados Peruanos, con 20 locales; Listo, ubicadas en los grifos Primax, con más de 100 tiendas, y que actualmente viene implementando el modelo de colocar tiendas con puerta a la calle. Por último, Repshop (Repsol) y Viva (Pecsa) con tiendas dentro de sus estaciones de servicio (Villalobos 2016).

5.5. Propósito

Uno de los objetivos principales del presente plan es generar un impacto positivo en la comunidad de Mazamari, a través del incremento de sus ingresos, la mejora de su calidad de

vida, mayor nutrición para sus niños y educación respecto a su salud y alimentación. En ese sentido, los grupos de interés para Nestlé son la comunidad de Mazamari y sus productores, y el medio ambiente.

5.5.1. Objetivos

Conseguir un incremento de 60% sobre los ingresos de los agricultores de Mazamari debido a la migración de comercialización de cacao tradicional a cacao orgánico fino de aroma. Al 2020, posicionar la nueva línea de chocolates orgánicos de Nestlé como una propuesta de “Placer que hace bien”, con un foco en la responsabilidad social.

5.5.2. Estrategias

Medio Ambiente

Las acciones relacionadas al medio ambiente se trabajarán de la mano con el proveedor que es Machu Picchu Foods. Se plantean una serie de estrategias que las realizaría el proveedor como parte del acuerdo comercial para esta nueva línea de chocolates. Las tres primeras estrategias son las que nacen con el proyecto, es decir que el producto de por sí se lanzaría considerando su impacto positivo en el medio ambiente, mientras que las otras dos estrategias están enfocadas en acciones que permitan seguir mejorando el impacto ambiental. Estas son:

- Uso de cacao orgánico fino de aroma en lugar de cacao tradicional: incrementa directamente los ingresos de los productores en 60%. Se espera una compra aproximada de 45 toneladas de cacao orgánico en el primer año.
- Uso de empaque biodegradable: impacto en la reducción de la deforestación. Se podría lograr un tiempo menor de degradación.
- Uso de stevia orgánica: impacto en la huella de carbono. Hasta 79% menor que la huella generada por el azúcar. Se espera utilizar 0.5 toneladas de stevia en el primer año.

- Utilizar los desechos de los cultivos como abono para el siguiente: al ser reutilizado el desperdicio es menor, ello genera un menor impacto en el medio ambiente.
- Contar con certificaciones ambientales dentro del proceso productivo que aseguren la medición y monitoreo del impacto ambiental en la cadena productiva. Estas certificaciones se le exigen al proveedor.

Comunidad

Dentro de la comunidad se han identificado dos grupos de acciones a ejecutar: las que beneficien directamente a los productores del cacao y las que impacten en aspectos sociales para la comunidad de Mazamari. La estrategia que se propone para el primer caso se realizará a través de Machu Picchu Foods como socio estratégico, mientras que las estrategias para el segundo caso se realizarán a través de la ONG Aldea del Niño "Beato Junípero Serra" de Mazamari, a la cual se le dará un porcentaje de las ganancias obtenidas por la venta de chocolates Pachi.

En el primer caso, Machu Picchu Foods debe garantizar que el 100% del cacao que se utiliza como insumo para la línea de chocolates Pachi tenga la certificación de comercio justo, y que el precio que se pague a los productores les permita condiciones de vida dignas. Esto traerá como consecuencia, el fomento de relaciones duraderas, incluso de forma indirecta, con las personas que suministran los insumos con el fin de elaborar productos de alta calidad y formar una cadena de suministro estable y resistente.

En cuando a los beneficios para la comunidad de Mazamari se proponen las siguientes acciones, orientadas a contribuir en la reducción de los índices de desnutrición infantil y anemia.

- El 19% del total de las utilidades de chocolate Pachi será destinado a financiar los programas de lucha contra la desnutrición infantil y anemia. Los programas no solo

están dirigidos a los integrantes de la familia, sino a los actores que interactúan con ellos.

- Se desarrollará la propuesta pedagógica Crecer Bien en conjunto con Aldea del Niño "Beato Junípero Serra" de Mazamari, para introducir de manera transversal en las aulas: educación nutricional para la práctica de hábitos de alimentación saludable; formación de hábitos de higiene; alimentos autóctonos. Esta propuesta está dirigida a los niños, padres y docentes. Adicionalmente, estos últimos serán capacitados en la metodología de Crecer Bien, en un promedio de cien horas de capacitación con valor oficial. A los niños se les entregará el maletín *Nutririco* que incluye material lúdico para aprender sobre nutrición y actividades físicas que favorezcan su crecimiento. Asimismo, incluirá un manual nutricional para los padres.
- Se realizará inversión pública-privada en conjunto con el Ministerio de Defensa para implementar una Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS) en el distrito de Mazamari y zonas aledañas dentro del VRAEM, la cual brindará servicios de salud, servicios de la UGEL, del MIMP, MIDIS, RENIEC, DEVIDA y del Banco de la Nación. Esta unidad será financiada por Nestlé y operada por el Ministerio de Defensa. Contará con especialistas nutricionales que se encargarán de examinar a cada niño y joven del distrito para conocer su estado nutricional y recomendar acciones enfocadas en la mejora de su salud. Asimismo, se proveerá de una guía nutricional y plan de alimentos con la finalidad de reforzar los aspectos de la salud en general. Esta unidad no solo brindará ayuda inmediata en los aspectos mencionados sino servirá también para recopilar información sobre el estado de la población de Mazamari, medir el progreso e impacto de las acciones que se realicen y proveer esa información a entidades del Estado e institutos de investigación nutricional de forma gratuita. Ello permitirá establecer nuevas iniciativas en bien de la población.

- Se realizarán talleres a los jóvenes y adultos sobre aspecto de nutrición, cuidado de higiene e innovación en saneamiento y nutrición. Nestlé gestionará, en convenio con las universidades, la posibilidad de ofrecer estudios de programas cortos para los interesados en Nutrición con la finalidad de que puedan ser ellos mismo quienes trabajen y ayuden a sus propias familias y comunidad. A través de este fondo, Nestlé podrá identificar a los jóvenes potenciales para proveerles de educación superior y trabajo en Nestlé a través de la otorgación de 8 becas anuales a manera de impulso del programa. De esta manera Nestlé se convierte en un agente activo y promotor de la nutrición en Mazamari además de ser fuente de una nueva opción de crecimiento profesional.

5.5.3. Justificación de la estrategia

Medio Ambiente

El principal impacto del presente proyecto en el medio ambiente está dado por el uso de cacao orgánico como insumo en la fabricación de la nueva línea de chocolates de Nestlé. Esto implica el no uso de agroquímicos ni insecticidas en el proceso de cultivo del cacao que, desde luego, son agentes contaminantes del medio ambiente.

Otro aspecto importante es el material que se utilizará en el envasado y empaquetado. Se tiene planeado el uso de material biodegradable, ya que tiene un bajo impacto ambiental en comparación con los materiales tradicionales que tienen un tiempo de degradación mucho mayor. Si se toma como referencia algunas marcas de chocolate orgánico que utilizan empaques biodegradables se encuentra a Mr. Popple del Reino Unido que comercializa barras de cacao peruano orgánico. La marca menciona en su página web que los empaques que utilizan son ecológicamente correctos, es decir que no son tóxicos para el medio ambiente, presentan alta durabilidad, y tardan aproximadamente 15 años en degradarse, en comparación a los 200 años que podría tardarse un material convencional (Mr. Popple Chocolate 2017).

En cuanto al uso de otros insumos, hay que mencionar la incorporación de stevia como endulzante natural. Su alto grado edulcorante permite una mayor eficacia y un menor impacto medioambiental, desde su cultivo hasta su comercialización. Según indica el Global Stevia Institute (2017), la stevia produce un intenso sabor dulce y cuando se compara con el efecto de otros edulcorantes convencionales como el azúcar, se observa que solo requiere una quinta parte de la tierra de cultivo y una menor cantidad de agua para producir el mismo efecto. En un estudio sobre la huella de carbono (Carbon FootPrint 2013), la huella de carbono de varios ingredientes de la stevia demostró ser 79% más baja que, por ejemplo, la del jarabe de maíz con alta concentración de fructosa, 55% más baja que la del azúcar de remolacha y 29% más baja que la del azúcar de caña, de acuerdo a los estándares industriales.

Comunidad

Además del compromiso con la calidad de chocolate que busca dar Nestlé a sus consumidores, otra de las acciones de responsabilidad social que se implementará es el compromiso de respetar a las personas que cultivan y suministran productos para la elaboración de chocolates Nestlé, y convertirlos en socios estratégicos. El objetivo es tener un enfoque integral de abastecimiento ético de los insumos para la elaboración de chocolate. Con esto se busca que el 100% del cacao que se utiliza como insumo para la línea de chocolates orgánicos de Nestlé tenga la certificación de comercio justo.

Como parte de los *stakeholders* más importantes para Nestlé se encuentra la comunidad donde opera. En este caso, para el chocolate Pachi, la comunidad con la que se espera lograr un impacto positivo se ubica en el distrito de Mazamari. Detrás de cada productor de cacao, proveedor de Nestlé, existe una familia. Muchas de ellas están agrupadas y forman a su vez grandes familias. Todas buscan su bienestar común y trabajan con la finalidad de proveerse dentro de sus posibilidades alimentos, vivienda y vestido. Como se indicó en el análisis PESTE, en el entorno social en Mazamari el 42.9% de la población se

encuentra en situación de pobreza. Por otro lado, según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) del año 2014, el índice de desnutrición en Junín para niños menores de 5 años es de 22%, y para Satipo, provincia en la cual se encuentra el distrito de Mazamari, es de 31%. Esta misma encuesta indica que el índice de anemia para niños menores de 5 años en Junín es 51.6% (niños) y 64% (niñas).

5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se ha resaltado la importancia de factores como por ejemplo el envasado y empaque, las presentaciones y los canales de distribución del producto.

Asimismo, la necesidad de generar una etapa de intriga en el plan de lanzamiento para poder posicionar el concepto de forma clara desde un inicio. En ese sentido, serán clave las relaciones con los canales para asegurar los espacios en los puntos de venta y fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes y proveedores. No se debe perder de vista el enfoque de responsabilidad social dentro del proyecto, por ello se consideran acciones que generen un impacto directo en los grupos de interés principales —entre ellos la comunidad y los productores de Mazamari— y que puedan ser fácilmente ejecutables y medibles en sus objetivos.

Capítulo VI: Control y Presupuesto

En este capítulo se detallarán los egresos conformados por inversión y gastos propios del lanzamiento de este Plan de Marketing. Asimismo, se detallarán los ingresos esperados en función a las proyecciones de ventas, para ello, se indicarán también los supuestos con los que están trabajando los flujos y los mecanismos de control necesarios. Se concluirá con los resultados de la evaluación a nivel de TIR y VAN.

6.1. Supuestos Económicos

Para la estimación de captura del mercado, ventas anuales y participación dentro del portafolio, se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Del mercado total de la categoría de chocolates de 926.5 millones de soles, se tomó como referencia a chocolates La Ibérica y se espera vender en el primer año un 60% de su facturación total en el canal *retail*.
- La participación en Lima y provincias será del 70% y 30% respectivamente. De esta manera, la comercialización de Pachi será a nivel nacional; sin embargo, el foco de la comunicación será en Lima y en menor cuantía en La Libertad, Arequipa y Cusco. La distribución depende de los supermercados y autoservicios.
- El peso de las ventas a través de cadenas de supermercados es de 50% y 50% en autoservicios.
- Para el peso de los *packs* promocionales de Pachi en la facturación total, se tomó como referencia tres campañas de 10 días cada una, las cuales representan el 9% de la facturación total anual en esta presentación. Para el caso de las presentaciones de menor tamaño, es la versión de 20 gramos la que tendría una mayor rotación a nivel de autoservicios y la de 50 gramos a nivel de cadenas *retail*.
- El margen ponderado para el canal *retail* es de 25% y un 10% por acciones comerciales en el canal de supermercados.

- Se asume que los costos de producción se mantienen en el tiempo.

6.2. Presupuesto

6.2.1. Inversión en Producto

El crecimiento de la facturación anual es de 6% y 7% en el primer y segundo año respectivamente, con ello se estima el volumen esperando en los 3 primeros años (ver Tabla 25).

Tabla 25

Proyección del volumen de ventas

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Vol. de ventas	507,053	507,053	507,053	507,053	537,476	537,476	537,476	537,476	575,100	575,100	575,100	575,100
Barra gramos 20	207,891	207,891	207,891	207,891	220,365	220,365	220,365	220,365	235,790	235,790	235,790	235,790
Barra gramos 50	179,348	179,348	179,348	179,348	190,109	190,109	190,109	190,109	203,416	203,416	203,416	203,416
Barra gramos 90	53,329	53,329	53,329	53,329	56,529	56,529	56,529	56,529	60,486	60,486	60,486	60,486
Bolsa gramos 50	59,783	59,783	59,783	59,783	63,370	63,370	63,370	63,370	67,805	67,805	67,805	67,805
Pack 6 barras 90	1,589	1,589	1,589	1,589	1,685	1,685	1,685	1,685	1,802	1,802	1,802	1,802
Pack 6 barras 50	2,728	2,728	2,728	2,728	2,891	2,891	2,891	2,891	3,094	3,094	3,094	3,094
Pack 8 bolsas 50	2,386	2,386	2,386	2,386	2,529	2,529	2,529	2,529	2,706	2,706	2,706	2,706

El costo de producción, que incluye el empaquetado, es el indicado por Machu Picchu Foods. El precio al canal se obtiene descontando un 30% del margen total. El detalle se puede observar en la Tabla 26. De acuerdo al mix en facturación, el margen promedio es de 58%.

Tabla 26

Costos y margen del producto

Producto	Peso (gramos)	Costo unitario	Precio al <i>retail</i>	Margen sobre costo
Barra 20 gramos	20	S/ 0.88	S/ 1.51	71%
Barra 50 gramos	50	S/ 2.21	S/ 3.59	63%
Barra 90 gramos	90	S/ 3.97	S/ 6.19	56%
Bolsa 50 gramos	50	S/ 2.30	S/ 3.59	56%
Pack 6 barras 90	540	S/ 24.85	S/ 31.15	25%
Pack 6 barras 50	300	S/ 13.81	S/ 18.15	31%
Pack 8 bolsas 50	400	S/ 18.41	S/ 20.75	13%

6.2.2. Inversión en Promoción y Trade Marketing

Cada una de las acciones de la mezcla de comunicación se detallaron en la estrategia de Promoción, las cuales serán implementadas de acuerdo al cronograma de promoción. Estas acciones han sido consideradas de acuerdo a un presupuesto anual, donde se ha previsto una inversión inicial en el año cero para la campaña de intriga, un 8% de las ventas proyectadas para el año uno que demanda una mayor inversión, y un 3% de las ventas proyectadas a partir del año 2 hacia delante. El detalle de los medios a utilizar, el número de acciones en cada medio y el monto total a invertir en cada uno se detallan en las Tablas 27 y 28.

6.2.3. Inversión en Responsabilidad Social

El gasto total para implementar las acciones planeadas en la comunidad de Mazamari asciende a S/ 1,271,682. A continuación, se detallan los gastos del programa Crecer Bien, donación de becas e implementación de la Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS). Cabe mencionar que el gasto para implementar este programa, en conjunto con Aldea del Niño "Beato Junípero Serra", incluye los materiales que se entregarán a los docentes, alumnos y padres de familia además de las capacitaciones (ver Tabla 29).

Asimismo, Nestlé hará entrega de ocho becas universitarias integrales por año a los jóvenes que destaquen en sus estudios. Los estudios se realizarían en una universidad privada y se solicitará al beneficiario que, una vez terminados sus estudios, aplique sus conocimientos en favor de Mazamari (ver Tabla 30).

Por último, el gasto estimado para implementar una Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS) en conjunto con el Ministerio de Defensa incluye el sueldo al personal y la implementación de oficinas y atención medica dentro de un remolque móvil (ver Tabla 31).

6.3. Presupuesto Total

La inversión inicial estimada para llevar a cabo el presente plan de lanzamiento asciende a S/ 1,092 millones para un período de 3 años tal y como se detalla en la Tabla 32.

Para realizar el cálculo del VAN del presente proyecto, se ha considerado una tasa del WACC del 13.45%. Esta tasa ha sido obtenida en base al WACC promedio de la categoría de alimentos en Perú, considerando la tasa del riesgo país de Perú y la tasa de inflación. Los datos mencionados, así como el beta apalancado y los costos promedio de la deuda fueron tomados del portal de finanzas Wacc Expert (2017).



Tabla 27

Cantidad de menciones y acciones de promoción por trimestre

Estrategia	Acciones	Tipo	Medio	Costo Unitario	Total Impactos															
					Año 0				Año 1				Año 2				Año 3			
					Trim 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3
Publicidad ATL	Menciones en radio	Mención	Studio 92	S/ 250	0	120	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Mención	Radio Planeta	S/ 200	0	95	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Mención	Radio Oxígeno	S/ 160	0	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Publicidad en revista	Aviso 1 pag.	Rev. <i>Sentirse Bien</i>	S/-	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Publireportaje	Rev. <i>Sentirse Bien</i>	S/-	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Aviso 1 pag.	Rev. <i>Somos</i>	S/ 32,000	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Aviso 1 pag.	Rev. <i>Viu</i>	S/ 20,000	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Publicidad BTL	Product Placement TV	Mención	Plus TV	S/ 1,500	0	12	0	14	0	7	0	7	0	7	0	7	0			
	Outdoors Lanzamiento	Valla Simple	Cartelera	S/ 1,833	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		Paradero	Clear Channel	S/ 1,500	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Promoción de ventas	Activación Sampling Universidades	Activación	Pool BTL	S/ 1,940	0	12	5	0	0	0	0	8	0	0	0	8	0			
	Activación Sampling Restaurante y tiendas orgánicas	Activación	Pool BTL	S/ 1,940	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0			
	Activación Sampling Centros comerciales	Activación	Pool BTL	S/ 2,440	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Activación Sampling Centros laborales	Activación	Pool BTL	S/ 1,720	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Jalavista en tienda	Trade	Retail	S/ 200	0	20	0	0	20	20	20	0	20	20	20	0	20			
	Cabecera de góndola	Trade	Retail	S/ 1,400	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0			
	Encarte de retail	Trade	Retail	S/ 4,500	0	3	0	0	3	3	3	0	3	3	3	0	3			
Medios Digitales	Publicidad SEM Google	Texto	Google Search	S/ 400	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	Estrategia SEO Intriga Webs	Contenido	Web Pachi	S/ 800	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Estrategia SEO Lanzamiento Webs y contenido	Contenido	Web A gusto con la vida	S/ 1,200	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
			Web Pachi	S/ 800	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	Publicidad Display Intriga	Display	Google Display	S/ 3,500	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Publicidad Display Lanzamiento	Display	Google Display	S/ 2,000	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	Contenido en Redes Sociales	Contenido	Facebook	S/ 500	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Youtube	S/ 500	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Instagram	S/ 500	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Twitter	S/ 500	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
	Publicidad en redes sociales	Video/Imagen	Facebook	S/ 1,500	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Youtube	S/ 1,500	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Envío de newsletters	Contenido	Mailchimp	S/ 1,000	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Relaciones públicas	Presentación con Ministerios	Conferencia	Presentación	S/ 12,000	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	Publicaciones de entrevistas medios impresos	Notas	Diarios / Revista	S/-	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	Publicaciones de entrevistas medios digitales	Videos / Imagen	Web Noticias	S/-	0	0	3	0	1	0	1	1	2	0	2	0				

Tabla 28
Presupuesto de promoción y Trade Marketing

Estrategia	Acciones	Tipo	Medio	Costo Unitario	Presupuesto por año																Total Presupuesto	Distribución Presupuesto
					Año 0				Año 1				Año 2				Año 3					
					Trim 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3		
Publicidad ATL	Menciones en Radio	Mención	Studio 92	S/. 250	S/. -	S/. 30,000	S/. 7,500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 37,500			
		Mención	Radio Planeta	S/. 200	S/. -	S/. 19,000	S/. 6,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 25,000			
		Mención	Radio Oxígeno	S/. 160	S/. -	S/. 15,200	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 15,200			
		Aviso 1 pag	Rev. Sentirse Bien	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -			
		Publicidad Revista	Publireportaje	Rev. Sentirse Bien	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -			
			Aviso 1 pag	Rev. Somos	S/. 32,000	S/. -	S/. 32,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 32,000		
		Aviso 1 pag	Rev. Viu	S/. 20,000	S/. -	S/. 20,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 20,000	12%		
Publicidad BTL	Product Placement TV	Mención	Plus TV	S/. 1,500	S/. -	S/. 18,000	S/. -	S/. 21,000	S/. -	S/. -	S/. 10,500	S/. -	S/. 10,500	S/. -	S/. 10,500	S/. -	S/. 10,500	S/. -	S/. 81,000			
	Outdoors Lanzamiento	Valla Simple	Carteleras	S/. 1,833	S/. -	S/. 54,990	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 54,990			
		Paradero	Clear Channel	S/. 1,500	S/. -	S/. 42,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 42,000	17%		
Promoción de Ventas	Activación Sampling Universidades	Activación	Pool BTL	S/. 1,940	S/. -	S/. 23,280	S/. 9,700	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 15,520	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 15,520	S/. -	S/. 64,020			
	Activación Sampling Restaurante y tiendas Orgánicas	Activación	Pool BTL	S/. 1,940	S/. -	S/. 19,400	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 19,400	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 19,400	S/. -	S/. 58,200			
	Activación Sampling Centros Comerciales	Activación	Pool BTL	S/. 2,440	S/. -	S/. 19,520	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 19,520			
	Activación Sampling Centros Laborales	Activación	Pool BTL	S/. 1,720	S/. -	S/. 27,520	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 27,520			
	Jalavista en tienda	Trade	Retail	S/. 200	S/. -	S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. -	S/. 4,000	S/. -	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. -	S/. 4,000	S/. 32,000		
	Cabecera de góndola	Trade	Retail	S/. 1,400	S/. -	S/. 14,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 14,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 14,000	S/. -	S/. -	S/. 42,000		
	Encarte de Retail	Trade	Retail	S/. 4,500	S/. -	S/. 13,500	S/. -	S/. -	S/. 13,500	S/. 13,500	S/. 13,500	S/. -	S/. 13,500	S/. -	S/. 13,500	S/. 13,500	S/. 13,500	S/. -	S/. 13,500	S/. 108,000	33%	
Medios Digitales	Publicidad SEM Google	Texto	Google Search	S/. 400	S/. 400	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 14,800			
	Estrategia SEO Intriga Webs	Contenido	Web Pachi	S/. 800	S/. 1,600	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,600		
	Estrategia SEO Lanzamiento Webs y Contenido	Contenido	Web A Gusto con la Vida	S/. 1,200	S/. -	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 43,200		
			Web Pachi	S/. 800	S/. -	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 28,800	
	Publicidad Display Intriga	Display	Google Display	S/. 3,500	S/. 7,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 7,000		
	Publicidad Display Lanzamiento	Display	Google Display	S/. 2,000	S/. -	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 72,000		
	Contenido en Redes Sociales		Contenido	Facebook	S/. 500	S/. 500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 18,500	
			Contenido	Youtube	S/. 500	S/. 500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 18,500	
			Contenido	Instagram	S/. 500	S/. -	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 18,000	
			Contenido	Twitter	S/. 500	S/. -	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 18,000	
	Publicidad Redes Sociales		Video/Imagen	Facebook	S/. 1,500	S/. 3,000	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 57,000	
		Video/Imagen	Youtube	S/. 1,500	S/. 3,000	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 57,000		
	Envío Newsletters	Contenido	Mailchimp	S/. 1,000	S/. -	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 36,000	37%	
Relaciones Públicas	Presentación con Ministerios	Conferencia	Presentación	S/. 12,000	S/. -	S/. 12,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 12,000			
	Publicaciones de entrevistas medios impresos	Notas	Diarios / Revista	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -			
	Publicaciones de entrevistas medios digitales	Videos / Imagen	Web Noticias	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	1%	
Total Presupuesto					S/. 16,000	S/. 395,610	S/. 54,400	S/. 52,200	S/. 48,700	S/. 59,200	S/. 82,100	S/. 57,220	S/. 48,700	S/. 59,200	S/. 82,100	S/. 57,220	S/. 48,700	S/. 1,061,350				

Tabla 29

Gastos de implementación de programa Crecer Bien

Descripción	Cantidad	Gasto unitario	Gasto total
Nutricionista capacitador	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Docente capacitador	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Personal de apoyo	2	S/ 750.00	S/ 1,500.00
Maletín <i>Nutririco</i>	200	S/ 50.00	S/ 10,000.00
Guías metodológicas para docentes: Inicial y Primaria	200	S/ 20.00	S/ 4,000.00
Cuadernos de trabajo para alumnos: Inicial, Primer y Segundo grado de Primaria	200	S/ 20.00	S/ 4,000.00
Guía nutricional para padres de familia	200	S/ 20.00	S/ 4,000.00
Rompecabezas Léxico	100	S/ 15.00	S/ 1,500.00
Frelógrafo y figuras autoadhesivas	100	S/ 10.00	S/ 1,000.00
Juego de Memoria	100	S/ 10.00	S/ 1,000.00
Chaleco para el juego "Atrápame si puedes"	100	S/ 5.00	S/ 500.00
Chaleco para el brigadista <i>Nutririco</i>	100	S/ 5.00	S/ 500.00
Total			S/ 31,000.00

Tabla 30

Gasto anual de becas

Descripción	Cantidad	Gasto Unitario	Gasto total
Beca en Nutrición	4	S/. 45,000.00	S/. 180,000.00
Beca en Educación	2	S/. 45,000.00	S/. 90,000.00
Beca en Ing. Agrónoma	2	S/. 45,000.00	S/. 90,000.00
Total			S/. 360,000.00

Tabla 31

Gasto implementación de Plataforma Itinerante de Acción Social (PIAS)

Descripción	Cantidad	Gasto unitario	Gasto total
Oficina móvil unidad PIAS	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
Brandeo	2	S/ 6,800.00	S/ 13,600.00
Personal - Banco de la Nación	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Personal – DEVIDA	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Personal – RENIEC	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Personal - Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Personal - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Sala de cirugía menor y parto - Ministerio de Salud	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Consultorio médico - Ministerio de Salud	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Consultorio odontológico - Ministerio de Salud	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00
Tópico - Ministerio de Salud	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Triaje - Ministerio de Salud	2	S/ 800.00	S/ 1,600.00
Consultorio Obstétrico - Ministerio de Salud	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Lonchera nutritiva	200	S/ 15.00	S/ 3,000.00
Personal de apoyo	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Pasajes y viáticos personal de apoyo	13	S/ 500.00	S/ 6,500.00
Total			S/ 47,900.00

Tabla 32

Flujo de ingresos y egresos en Nuevos Soles

	Año 0	Año 1				Año 2				Año 3			
	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Ingresos por ventas		1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,749,000	1,749,000	1,749,000	1,749,000	1,871,430	1,871,430	1,871,430	1,871,430
Costos de producción	1,049,156	1,049,156	1,049,156	1,049,156	1,049,156	1,112,106	1,112,106	1,112,106	1,112,106	1,189,953	1,189,953	1,189,953	1,189,953
Utilidad Bruta		600,844	600,844	600,844	600,844	636,894	636,894	636,894	636,894	681,477	681,477	681,477	681,477
Gastos de marketing		395,610	54,400	52,200	48,700	59,200	82,100	57,220	48,700	59,200	82,100	57,220	48,700
ATL	-	116,200	13,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BTL	-	114,990	-	21,000	-	10,500	-	10,500	-	10,500	-	10,500	-
Promocion de Ventas	-	121,220	9,700	-	17,500	17,500	50,900	15,520	17,500	17,500	50,900	15,520	17,500
Medios Digitales	16,000	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200
Relaciones Públicas	-	12,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos		15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330	15,330
Utilidad de la operación		189,904	531,114	533,314	536,814	562,364	539,464	564,344	572,864	606,947	584,047	608,927	617,447
Inversión RSE	27,500	31,000	20,400		360,000	32,860	21,624		360,000	35,160	23,138		360,000
Utilidad Neta	1,092,656	158,904	510,714	533,314	176,814	529,504	517,840	564,344	212,864	571,787	560,909	608,927	257,447

6.4. Mecanismos de Control

En este punto se detallan los mecanismos que servirán para hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo así como para revisar la brecha entre las proyecciones y los resultados reales. Esto permitirá tomar acciones preventivas y/o correctivas en función a los resultados internos y externos propios del mercado. Para ello se utilizarán las siguientes herramientas:

- Reporte anual de cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo en función a facturación y volumen de ventas. Seguimiento al avance trimestral.
- Indicadores de avance de ventas. Semanalmente se deberá tener un análisis por punto de venta y por presentación (tamaño y añadido), para la evaluación de posibles acciones de rotación del producto, lideradas por el KAM y por el líder de la categoría.

- Gantt de cumplimiento al cronograma de implementación de las acciones de marketing y de impacto social. Evaluación de tiempo de atraso por cada acción predeterminada.
- Reporte de cumplimiento del presupuesto estimado para las acciones de marketing y de impacto social.
- Reporte de cobertura de puntos de venta a nivel de Lima y a nivel de las regiones. Puntos de venta coberturados versus puntos de venta existentes.

6.5. Conclusiones

El presupuesto necesario para ejecutar las acciones de marketing planteadas en el presente plan asciende a S/ 1'061,350 en un período acumulado de tres años, lo cual representa el 5% de total de ingresos de la marca Pachi en el mismo período. Asimismo, el presupuesto asignado a las acciones de responsabilidad social asciende a S/ 1,271,682 en un período acumulado de tres años y representa el 19% de las utilidades generadas. Se espera obtener un VAN de S/ 2'910,128 considerando tres años de análisis, así como una TIR de 132.15%. Todo ello nos da la confianza necesaria para afirmar que se trata de un lanzamiento rentable para Nestlé.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- La industria de confitería de chocolate en el Perú está en crecimiento, apalancada no solo por el crecimiento demográfico, que es un factor determinante, sino también por la creciente demanda por parte de los consumidores en las sub categorías de producto que se manejan en el mercado. La empresa Nestlé como protagonista de la industria de confitería de chocolate ha incorporado nuevas marcas y nuevos productos que le han permitido desarrollarse en los diferentes nichos.
- Nestlé lidera la industria de confitería de chocolate con sus principales marcas: Sublime, Triangulo D'onofrio, Princesa, Beso de Moza, Lentecitas y Nestlé Milk, con un 40% de participación en el mercado. Estas marcas han experimentado crecimiento, pese a encontrarse en un mercado bastante competitivo y dinámico.
- Si bien actualmente Nestlé cuenta con la marca Sublime como líder indiscutible del mercado, se concluye que no es recomendable lanzar este chocolate orgánico bajo la misma marca ya que esta se enfoca en un posicionamiento distinto. La marca Sublime se posiciona con la felicidad mientras que Pachi con un placer que hace bien a la sociedad y medio ambiente. Asimismo, el porcentaje superior de cacao modifica el sabor del chocolate por lo que no es recomendable manejar una base diferente para una misma marca.
- El nuevo chocolate Pachi tiene potencial de crecimiento en la industria de confitería de chocolate gracias a que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto de mejor calidad. Adicionalmente, existe un cambio en la conducta del consumidor con una fuerte tendencia al consumo de productos

saludables y/o orgánicos, así como también una conciencia por temas de responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad en general.

- Entre las principales marcas como competencia de Pachi se encuentra La Ibérica, con las barras de chocolates Milky, además de los chocolates importados y los chocolates peruanos que tiene como insumo principal el cacao peruano, muchos de ellos comunicando una producción orgánica. Tanto La Ibérica como los chocolates importados son los que poseen una mayor participación de mercado y nivel de recordación, lo cual constituye un factor clave de éxito para la venta. Cabe mencionar que los chocolates peruanos orgánicos se encuentran en una etapa de introducción, con una gran variedad de marcas que hacen un volumen muy pequeño y que además aún no son muy conocidas en el mercado.
- Nestlé tiene la oportunidad de innovar para ofrecer productos confiables, sabrosos y con el mejor perfil nutricional que responda a la nueva necesidad de los consumidores peruanos. Al lanzar Pachi, Nestlé contaría con el primer producto orgánico del mejor contenido nutricional dentro de su portafolio de chocolates a un precio accesible, a pesar de encontrarse por encima de los chocolates regulares.
- Dada la tendencia actual de consumir productos que promuevan la salud y tengan un impacto social, el concepto de Pachi se convierte en una opción atractiva para el consumidor, ya que lograría posicionarse bajo el mensaje de “Placer que hacer bien”, es decir, que el consumidor sienta que le está haciendo un bien a su organismo y, al mismo tiempo, a su entorno.
- La categoría de chocolates orgánicos es aún bastante pequeña, sin embargo, dada la necesidad en base a una tendencia creciente sobre el consumo de productos saludables y amigables con la sociedad y medio ambiente, se concluye que el

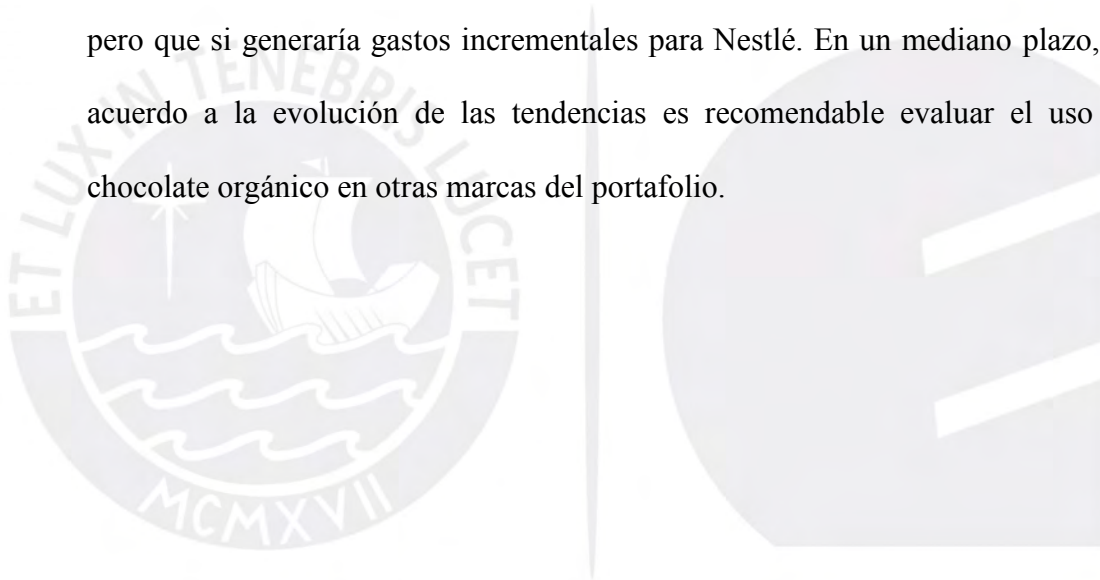
ingresar a un nuevo mercado con un consumidor con preferencias distintas y dispuesto a pagar un precio superior por un producto de mayor calidad le resulta conveniente a la marca Nestlé. Por ello, se recalca la importancia de la no canibalización de productos sino el de generación de ingresos adicionales.

- Nestlé continuaría con el posicionamiento con el que actualmente promueve temas de nutrición, salud y bienestar, proporcionando la información necesaria al consumidor para que logre relacionar la marca Pachi con la calidad que se espera, lo cual se verá reflejado en el empaque. Con esto, se mantendría la esencia que la marca corporativa busca transmitir.

7.2. Recomendaciones

- Debido a los resultados favorables presentados previamente se le recomienda a la empresa Nestlé implementar este plan de lanzamiento de una línea de chocolates orgánicos como parte de su portafolio.
- Se requeriría coordinación y compromiso por parte de la gerencia de productos y jefaturas de la categoría de chocolates para el análisis, desarrollo, seguimiento y cumplimiento del presente plan estratégico.
- Realizar inversión en investigación, innovación y desarrollo para determinar nuevas oportunidades de mercado, así como el impulso y soporte para la creación de nuevos productos y marcas que permitan generar liquidez y fortalecer el liderazgo como corporación.
- Seguir innovando en tamaños y presentaciones con distintos ingredientes para poder satisfacer al mercado dinámico y llegar a más consumidores y momentos de consumo.

- Incrementar los canales de venta para tener una mayor cobertura a nivel nacional, se sugiere ingresar al canal tradicional en un largo plazo, aprovechando las buenas prácticas de Nestlé en el canal masivo.
- Mantener la diferenciación en cuanto a calidad y precio con respecto a las marcas ícono del portafolio Nestlé, como Sublime, Triángulo y Princesa. Esto permitirá comunicar un mensaje más claro y poder hacer una mejor segmentación del mercado.
- Se recomienda que, en el corto plazo, no se reemplacer el cacao regular por cacao orgánico en las demás marcas del portafolio de Nestlé dado que se dirige a un consumidor que no necesariamente valora los atributos superiores de este insumo pero que si generaría gastos incrementales para Nestlé. En un mediano plazo, de acuerdo a la evolución de las tendencias es recomendable evaluar el uso de chocolate orgánico en otras marcas del portafolio.



Referencias

Actualidad Ambiental. (2015). *El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos*.

Recuperado el 8 de enero de 2017, de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf

Andina (2016). *Agencia Moody's mantiene calificación del Perú en grado de inversión*.

(2016, 03 de octubre). Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-agencia-moody%E2%80%99s-mantiene-calificacion-del-peru-grado-inversion-633723.aspx>

Andina (2015). *Crean CITE Agroindustrial en el Vraem para mejorar productividad y*

competitividad. (2015, 15 de diciembre. Andina. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-crean-cite-agroindustrial-el-vraem-para-mejorar-productividad-y-competitividad-589499.aspx>

Almexa (2017). *Aplicaciones de aluminio*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de

<http://www.almexa.com.mx/aplicaciones-del-aluminio/confiteria/>

APEIM (2016). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2016*. Recuperado el 11 de marzo de 2016,

de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Arellano, R. (2016, 05 de diciembre). *Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del*

consumidor peruano. El Comercio. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-noticia-1951385>

Arellano Marketing. (mayo, 2013). *Chocolates y galletas son los más consumidos por los*

adolescentes. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/chocolates-y-galletas-son-los-mas-consumidos-por-los-adolescentes/>

- Arellano Marketing. (2016). *Evaluando el comportamiento de los peruanos en las fechas más importantes del año*: Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <https://es.slideshare.net/ArellanoMarketing/festividades-57293574>
- Arellano Marketing. (2014). *Informe Final: Marcas 2014, categoría chocolates*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://catalogo.ulima.edu.pe/uhtbin/cgisirsi.exe/NQbdjmecgX/BULIMA/153490002/9>
- Bourovitch, G. (2015, 30 de octubre). *La industria del chocolate mira hacia los países emergentes*. La Razón. Recuperado el 19 de enero de 2017, de http://www.la-razon.com/mundo/industria-chocolate-mira-paises-emergentes_0_2372162844.html
- Carbon FootPrint. (2013). Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://purecircle.com/company/corporate-social-responsibility/our-2020-sustainability-goals>
- Congreso de la República del Perú. *Situación actual del VRAEM*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/99269A6240CD217605257F5A00716427/\\$FILE/vraem2.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/99269A6240CD217605257F5A00716427/$FILE/vraem2.pdf)
- Consumer Insights. (2009, 14 de Julio). Re: *Los insights del consumidor de chocolates: ¿quiénes consumen chocolates y por qué lo hacen?*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://consumer-insights.blogspot.pe/2009/07/los-insights-del-consumidor-de.html>
- Coloma, E (2012). *El consumidor busca ahora productos con más nutrientes*, Diario Gestión. Recuperado el 5 de enero de 2017, de <http://gestion.pe/tendencias/consumidor-busca-ahora-productos-mas-nutrientes-2054402>

- Datos Perú (2014). *Estados Financieros*. Recuperado el 30 de junio de 2017, de <https://www.datosperu.org/eeff2014/NESTLE%20PERU%20S%20A/EEFF%20Informe%20Nestl%C3%A9%20Per%C3%BA%202014%20FINAL.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3ra ed). México D.F: Pearson Educación
- De Marzo, E (2016). *La diferencia de precios de los productos orgánicos y tradicionales*. Semana Economica. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/187092-la-diferencia-de-precios-de-los-productos-organicos-y-tradicionales/>
- Diario La República. (2016). *Reducción del IGV de 18% a 17% recién se dará en julio del 2017, anuncia PPK*. (2016, 27 de diciembre). Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://larepublica.pe/impresa/economia/834123-reduccion-del-igv-de-18-17-recien-se-dara-en-julio-del-2017-anuncia-ppk>
- El Comercio. (2016). *Zavala: No puede haber conflicto entre el Ejecutivo y Congreso*. (2016, 09 de diciembre). El Comercio. 2016. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/fernando-zavala-no-puede-conflicto-entre-ejecutivo-y-congreso-jaime>
- Epcoperú (2017a). *Nutrición y beneficios del cacao orgánico a la salud*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de http://epcoperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37
- Epcoperú (2017b). *Mitos y verdades del chocolate*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de http://epcoperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63
- Euromonitor International. (2016, July). *Chocolate Confectionery in Peru*. Revisado en Euromonitor Passport database.

European Institute for Brand Management. (2016). *Brand Key*. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGEL_S/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

FUNDESYRAM (2017). *Ventajas y desventajas del cacao orgánico frente al cacao convencional*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de

<http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=4345>

Gadgerss, E (2016). *Cifras actualizadas de acceso a Internet según lugar, sexo y educación – 1er trimestre del 2016*. (2016, 28 de junio). Recuperado el 6 de marzo de 2017, de

<http://gadgerss.com/2016/06/28/peru-cifras-actualizadas-acceso-internet-segun-lugar-sexo-educacion-1er-trimestre-del-2016/>

Gestión (2012). *El consumidor busca ahora productos con más nutrientes*, Diario Gestión.

Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://gestion.pe/tendencias/consumidor-busca-ahora-productos-mas-nutrientes-2054402>

Gestión (2016a). *CCL: PBI peruano crecerá 3.8% el 2016 y 4.2% el 2017*. (2016, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de

<http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394>

Gestión (2016b). *Día del café Peruano: Producción nacional crecería 20% este año*.

Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://gestion.pe/economia/dia-cafe-peruano-produccion-nacional-creceria-20-este-ano-2168825>

Gestión (2016c). *Exportación de berries de Junín podrá crecer 300% hacia el 2018*.

Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/exportacion-berries-junin-podria-crecer-300-hacia-2018-2160598>

- Gestión (2016d). *Hay 256 supermercados en el Perú al cierre del primer semestre de este año*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/hay-256-supermercados-peru-al-cierre-primer-semester-este-ano-2170981>
- Gestión (2017a). *Riesgo país de Perú subió tres puntos básicos a 1.62 puntos porcentuales*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-tres-puntos-basicos-162-puntos-porcentuales-2181608>
- Gestión (2017b). *Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito*. (2017, 07 de Febrero). Gestión. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://gestion.pe/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-2181553>
- Global Stevia Institute. (2017). Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://globalstevia institute.com/es/cultivo-y-sostenibilidad/>
- Guerrero, D., Girón, C., Madrid, A., Mogollón, C., Quiroz, C., y Villena, D. (2012). *Diseño de la línea de producción de chocolate orgánico*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1556/PYT_Informe_Final_CHOCOLATE_ORGANICOv1.pdf?sequence=1
- Guru Focus (2017). *Weighted average cost of capital WACC – Nestlé SA*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.gurufocus.com/term/wacc/NSRGY/Weighted-Average-Cost-Of-Capital-WACC/Nestle-SA>
- Hale, R. (2016, 27 de diciembre). *Agrobanco dará crédito para financiar actividades de agroforestación antes de marzo del 2017*. Gestión. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://gestion.pe/tu-dinero/agrobanco-dara-credito-financiar-actividades-agroforestacion-antes-marzo-2017-2178121>
- Higuchi, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. *Scielo Perú*, 42(77). Recuperado el 15 de enero de 2017, de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0252-18652015000200002&script=sci_arttext

Industria Alimenticia. (2009). *El Fascinante Mundo de la Confitería*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/85368-mejorando-tendencias>

Industria Alimenticia. (2012). *El cacao en el "punto de inflexión" como un ingrediente natural*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83587-el-cacao-en-el-punto-de-inflexion-como-un-ingrediente-natural>

INEI (2016). *Día Mundial de la población*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2009). *Situación y perspectivas de la cadena de cacao-chocolate en el Perú*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://orton.catie.ac.cr/REPDO/A6001E/A6001E.PDF>

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2008). *Informe: Tendencias en salud y alimentación 2008*. Pág. 4. Recuperado el 20 de enero de 2017, de http://www.ipsos.pe/marketingdataplus/download_publi.php?filename=/Salud/2009/Tendencias%20en%20salud%20y%20alimentacion%202009.pdf.

Kotler P. & Keller K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

La Ibérica (2017). *Empresa*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de <http://www.laiberica.com.pe/productos.php?cat=6>

Ley 30021. *Ley de Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Congreso de la República del Perú (2013)

- Llosa, G. (2017, 08 de febrero) 2017. *A propósito del caso Odebrecht: Cómo la corrupción destruye el desarrollo. Semana Económica*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://semanaeconomica.com/factoreconomico/2017/02/08/corruccion-destruyendo-el-desarrollo/>
- Malacara, N. (2014). *5 claves que hicieron a M&M una marca emblemática en el mercado. Informa BTL*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de <http://www.informabtl.com/5-claves-que-hicieron-a-mm-una-marca-emblematica-en-el-mercado/>
- Mejor con Salud (2017). *Beneficios de la leche de almendras*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <https://mejorconsalud.com/leche-de-almendras-beneficios/>
- Mendoza, L. (2016, 01 de septiembre). *Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad. Gestión*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de <http://gestion.pe/mercados/cacao-peruano-llega-duplicar-precio-mercado-internacional-debido-su-alta-calidad-2169143>
- Ministerio de Agricultura. (2009). *Estudio del Mercado Interno para determinación y caracterización del Consumo actual y potencial de Derivados Industriales del Cacao*. Recuperado el 13 de enero de 2017, de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/mercado_cacao.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Sepa dónde conseguir productos orgánicos en Lima y para todos los gustos*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/sepa-donde-conseguir-productos-organicos-en-lima-y-para-todos-los-gustos/>
- Monzón, A (2017, 25 de febrero). *El chocolate está en crisis*. El independiente. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.elindependiente.com/economia/2017/02/25/el-chocolate-esta-en-crisis/>

- Mr. Popple Chocolate. (2017). Recuperado de <http://mrpoppleschocolate.co.uk/>
- Nestlé. (2017). *Nestlé 70 años*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de www.nestle.com.pe/featuredstories/publishingimages/nestle70anios.pdf
- Nielsen. (2016, 31 de Agosto). *Perú ocupa el primer lugar en confianza del consumidor en Latinoamérica*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peru-ocupa-el-primer-lugar-en-confianza-del-consumidor-en-Latinoamerica.html>
- Pita, O. y Fustamante, W. (2016). *Viabilidad Comercial de chocolate orgánico para consumo directo en la ciudad de Chiclayo* (Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado el 25 de enero de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/661/1/TL_FustamanteVallejosWilder_PitaLabanGiankarlo.pdf
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Procompite (2015). *Unchupaico presenta a ganadores de PROCOMPITE en selva central*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de http://www.regionjunin.gob.pe/noticia/id/2015103047_unchupaico_presenta_a_ganadores_de_procompite_en_selva_central/
- ProEcuador (2014). *Informe de Prospección a Feria Internacional ISM 2014, sobre cacao en grano y chocolate*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/Prospecci%C3%B3n-a-Feria-ISM-2014-Exportadores.pdf>
- Proexpansión (2016). *El mercado orgánico y los Millennials*. (2016, 29 de septiembre). Proexpansion. Recuperado el 20 de enero de 2017, de http://proexpansion.com/es/articulos_oe/2205-el-mercado-organico-y-los-millennials

- Ruta. (2010). *Proyecto para la creación de un centro de acopio de cacao seco y en baba en el cantón el Triunfo provincia del Guayas*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/Factibilidad_creaci%C3%B3n_de_un_centro_de_acopio_de_cacao_seco_y_en_baba....pdf
- Stevia Coronel (2017). *Edulcorante orgánico*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.steviacoronel.com/edulcorante-organicos>
- Transparency International (2016). *Corruption perceptions index 2016*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table
- Trigoso, M y Salas, L (2012). *Peruanos pagan más por productos saludables en la región*, Diario Gestión. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
- Triveño, G (2014). *Informe de Proexpansión: “Perú, ¿país orgánico?”*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://proexpansion.com/es/articles/662-gladys-triveno-nosotros-podemos-convertirnos-en-una-potencia-mundial-de-productos-organicos>
- Santa Cruz, Víctor (2008). *Análisis de la cadena de cacao en la región Piura*, Dirección Regional Agraria– Gobierno regional Piura. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://infocafes.com/descargas/biblioteca/341.pdf>
- SENASA (2015). *Producción orgánica en principales departamentos del Perú*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/Area-de-cultivos-por-departamento-año-2015.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2015). *La etiqueta del producto*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://docs.google.com/document/d/12tk34-TCbQqEycxbkhDebraaWhaYwBOxP9tWpwf5KK4/edit#!>

Stolz, Hanna; Matthias STOLZE; Ulrich HAMM; Meike JANSSEN y Eric RUTO.2011.

Consumer Attitudes towards Organic versus Conventional Food with Specific Quality Attributes. En: *NJAS. Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 58, pp. 67-72.

Valenzuela, A. (2007). *El chocolate, un placer saludable.* Scielo Perú, 34(3). Recuperado el 15 de febrero de 2017, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182007000300001&script=sci_arttext&tlng=pt

Villalobos, M. (2016, 03 de mayo). *Las bodegas 2.0 invaden Lima.* El Comercio. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/bodegas-20-invaden-lima-aqui-te-presentamos-noticia-1898652>

Wacc Expert. *Wacc Categoria Food & Beverage en Perú.* Recuperado el 06 de Junio de 2017, de <http://www.waccexpert.com/?country=1752§or=140>



Apéndices

Apéndice A

Recopilación de precios de chocolates de marcas locales e importadas

Marcas		PVP Promedio en Soles (S/)					Peso por presentación en Gramos (g)					Precio por gramo (soles/gramos)				
		Tableta	Barra	Caja	Bolsa	Otros	Tableta	Barra	Caja	Bolsa	Otros	Tableta	Barra	Caja	Bolsa	Otros
Marcas Locales	Sublime	7.00	2.00	12.50			100 g	30 g	250 g			0.07	0.07	0.05		
	Triangulo		1.50					30 g					0.05			
	Princesa		1.50	8.00		10.90		30 g	100 g		144 g		0.05	0.08		0.08
	Vizzio		3.50	15.70	1.00			80 g	210 g	20 g			0.04	0.07	0.05	
	Beso de moza			9.90					216 g					0.05		
	Golpe		1.50					30 g					0.05			
	Bon o bon		6.80	22.30	1.00			50 g	270 g	10 g			0.14	0.08	0.10	
La Iberica	9.20	4.00	19.90			100 g	40 g	150 g			0.09	0.10	0.13			
Marcas Importadas	Toberone		3.50	19.90				35 g	245 g				0.10	0.08		
	Milka	12.30					100 g					0.12				
	Frankonia	17.30					100 g					0.17				
	Montblanc	10.00		22.00			100 g		220 g			0.10				
	Ferrero Rocher			18.70	3.00				170 g	10 g				0.11	0.30	
	Dairy Milk		4.90					49 g					0.10			
Candy King	9.90					90 g					0.11					
Marcas Orgánicas	Amaz	15.30					100 g					0.15				
	Innato	9.00					100 g					0.09				
	Orquidea	13.70					100 g					0.14				
	Domenico	14.60					100 g					0.15				
	Pacari	15.10					100 g					0.15				

Información recopilada en Febrero 2017.

Apéndice B

Contenido Nutricional de chocolates Nestlé

		Confitería																				
		Energía (kcal)	Humedad (g)	Calorías de grasa (kcal)	Proteína (g)	Grasa total (g)	Grasa láctea (g)	Grasa vegetal (g)	Grasa saturada (g)	Grasa monoinsaturada (g)	Grasa poliinsaturada (g)	Ácidos grasos trans (g)	Ácido linoleico (g)	Ácido linolénico (g)	Colectrol (mg)	Carbohidratos (g)	Azúcares (g)	Lactosa (g)	Sacarosa (g)	Maltodextrina (g)	Fibra dietaria (g)	Fibra insoluble (g)
CHOCOLATES																						
Triángulo D'Onofrio x 30g	on	100g	538	-	5.9	30.0	-	-	18.2	-	-	0.2	-	-	-	61.0	5.6	-	-	-	-	-
	porción	15g	81	-	0.9	4.5	-	-	2.7	-	-	0.0	-	-	-	9.2	0.4	-	-	-	-	-
Triángulo D'Onofrio Sensación x 20g	on	100g	546	-	6.0	31.6	-	-	18.1	-	-	0.21	-	-	-	59.9	5.6	-	-	-	-	-
	porción	20g	109	-	1.2	6.3	-	-	3.6	-	-	0.0	-	-	-	12.0	1.1	-	-	-	-	-
Mini Triángulo x 8g	on	100g	538	-	5.9	30.0	-	-	18.2	-	-	0.2	-	-	-	61.0	5.6	-	-	-	-	-
	porción	15g	81	-	0.9	4.5	-	-	2.7	-	-	0.0	-	-	-	9.2	0.4	-	-	-	-	-
Relleno de Fresa x 32g	on	100g	503	-	5.0	25.6	-	-	15.9	-	-	31	-	-	-	633	59.4	-	-	-	-	-
	porción	32g	161	-	1.6	8.2	-	-	5.1	-	-	01	-	-	-	20.2	7.9	-	-	-	-	-
Sublime x 30g	on	100g	552	-	9.0	34.0	-	-	15.9	-	-	0.2	-	-	-	57.0	4.8	-	-	-	-	-
	porción	30g	166	-	2.7	10.2	-	-	4.8	-	-	0.06	-	-	-	15.2	1.4	-	-	-	-	-
Sublime x 16g	on	100g	546	-	8.8	33.0	-	-	17.2	-	-	0.19	-	-	-	53.1	5.2	-	-	-	-	-
	porción	16g	87	-	1.4	5.3	-	-	2.8	-	-	0.03	-	-	-	8.5	0.3	-	-	-	-	-
Sublime Sonrisa x 44g	on	100g	552	-	9.0	34.0	-	-	15.9	-	-	0.2	-	-	-	50.5	4.8	-	-	-	-	-
	porción	22g	121	-	2.0	7.5	-	-	3.5	-	-	0.0	-	-	-	11.0	10.6	-	-	-	-	-
Sublime Bombón x 8g	on	100g	546	-	8.8	33.0	-	-	17.2	-	-	0.19	-	-	-	53.1	5.2	-	-	-	-	-
	porción	16g	87	-	1.4	5.3	-	-	2.8	-	-	0.03	-	-	-	8.5	0.3	-	-	-	-	-
Sublime Dúo x 28g	on	100g	552	-	9.1	35.2	-	-	16.6	-	-	0.3	-	-	-	49.9	4.6	-	-	-	-	-
	porción	28g	155	-	2.5	9.9	-	-	5.2	-	-	0.09	-	-	-	14.0	13.6	-	-	-	-	-
Sublime Almendras x 50g	on	100g	556	-	7.6	34.0	-	-	17.2	-	-	0.2	-	-	-	56.0	49.6	-	-	-	-	-
	porción	25g	139	-	1.9	8.5	-	-	4.3	-	-	0.05	-	-	-	14.0	12.4	-	-	-	-	-
Sublime Almendras x 21g	on	100g	521	-	9.0	31.9	-	-	11.4	-	-	0.2	-	-	-	58.0	4.6	-	-	-	-	-
	porción	21g	114	-	1.9	6.7	-	-	2.4	-	-	0.0	-	-	-	12.0	10.2	-	-	-	-	-
Sublime Blanco 30g	on	100g	528	-	9.3	35.0	-	-	19	-	-	0.3	-	-	-	51.3	4.9	-	-	-	-	-
	porción	30g	167	-	2.8	10.5	-	-	5.7	-	-	01	-	-	-	15.4	14.7	-	-	-	-	-
Sublime Extremo 60g	on	100g	553	-	8.3	33.0	-	-	16.5	-	-	0.2	-	-	-	55.8	52.9	-	-	-	-	-
	porción	20g	111	-	1.7	6.6	-	-	3.3	-	-	0.0	-	-	-	11.0	10.6	-	-	-	-	-
Sublime Almendras tableta x 200g	on	100g	563	-	8.8	34.9	-	-	17.2	-	-	0.16	-	-	-	51.3	50.4	-	-	-	-	-
	porción	25g	141	-	2.2	8.7	-	-	4.3	-	-	0.0	-	-	-	13.0	12.6	-	-	-	-	-
Sublime Fresa tableta x 200g	on	100g	541	-	5.5	31.0	-	-	19	-	-	0.2	-	-	-	60.0	58.9	-	-	-	-	-
	porción	25g	135	-	1.4	7.8	-	-	4.8	-	-	0.05	-	-	-	15.0	14.7	-	-	-	-	-

Figura B1. Tablas Composición alimento. Recuperado de <http://www.nestle.com.pe/nutricion/nutrigroup/documents/tablascomposicionalimento-4.pdf>

Confitería

			Energía (kcal)	Humedad (g)	Colorantes de grasa (kcal)	Proteína (g)	Grasa total (g)	Grasa láctea (g)	Grasa vegetal (g)	Grasa saturada (g)	Grasa no saturada (g)	Grasa polinsaturada (g)	Azúcares totales (g)	Ácido linoleico (g)	Ácido linolénico (g)	Colectrol (mg)	Carboidratos (g)	Azúcares (g)	Lactosa (g)	Sacarosa (g)	Maltodextrina (g)	Fibra dietaria (g)	Fibra insoluble (g)
Sublime Cookies tableta x 200g	on	100g	544	-	-	8.1	21.8	-	-	1.9	-	-	0.3	-	-	-	56.3	52.1	-	-	-	-	-
	porción	25g	136	-	-	2.0	5.0	-	-	4.5	-	-	0.08	-	-	-	14.0	13	-	-	-	-	-
Sublime Carré tableta x 200g	on	100g	533	-	-	6.1	29.9	-	-	7.6	-	-	0.16	-	-	-	59.9	56	-	-	-	-	-
	porción	25g	133	-	-	1.5	7.5	-	-	4	-	-	0.0	-	-	-	15.0	14	-	-	-	-	-
Kit Kat 45g	on	100g	508	-	-	5.8	24.8	-	-	14.1	-	-	-	-	-	-	64.6	52.2	-	-	-	-	-
	porción	45g	229	-	-	2.6	11.2	-	-	6.4	-	-	-	-	-	-	29.4	23.8	-	-	-	-	-
Princesa Bombón x 8g	on	100g	557	-	-	7.8	37.0	-	-	17.3	-	-	0.35	-	-	-	56.9	50	-	-	-	-	-
	porción	16g	89	-	-	1.2	5.3	-	-	2.8	-	-	0.0	-	-	-	9.1	8	-	-	-	-	-
Princesa Barra x 32g	on	100g	556	-	-	7.5	32.3	-	-	17.5	-	-	0.2	-	-	-	57.0	50	-	-	-	-	-
	porción	16g	89	-	-	1.2	5.3	-	-	2.8	-	-	0.0	-	-	-	9.1	8	-	-	-	-	-
OTROS CONFITERIA																							
Beso de Moza x 24g	on	100g	433	-	-	3.8	15.8	-	-	9.2	-	-	0.1	-	-	-	68.8	50	-	-	-	-	-
	porción	24g	104	-	-	0.9	3.8	-	-	2.2	-	-	0.0	-	-	-	16.5	12	-	-	-	-	-
Wafer Sublime x 30g	on	100g	541	-	-	8.0	30.0	-	-	11	-	-	0.14	-	-	-	60.0	41.7	-	-	-	-	-
	porción	30g	163	-	-	2.4	9.0	-	-	3.9	-	-	0.0	-	-	-	18.0	12.5	-	-	-	-	-
Sublime Power x 50g	on	100g	532	-	-	8	30	-	-	32	-	-	0.0	-	-	-	57	41	-	-	-	-	-
	porción	25g	133	-	-	1.9	7.5	-	-	3	-	-	0.0	-	-	-	14.2	10.2	-	-	-	-	-
CONFITES																							
Lentejas bolsa sin colorantes artificiales x 16g	on	100g	475	-	-	2.5	17.5	-	-	7.0	-	-	0.09	-	-	-	76.3	69.4	-	-	-	-	-
	porción	16g	76	-	-	0.4	2.8	-	-	1.6	-	-	0.0	-	-	-	12.2	11.1	-	-	-	-	-
GALLETAS																							
Doré Taco x 252g	on	100g	403	-	-	7.8	11.5	-	-	7.4	-	-	0.1	-	-	-	70.0	10	-	-	-	-	-
	porción	27g	85	-	-	1.6	2.4	-	-	1.6	-	-	0	-	-	-	14.7	2.1	-	-	-	-	-
Morochas x 32g	on	100g	472	-	-	6.3	16.8	-	-	12.2	-	-	0.1	-	-	-	74.0	34.4	-	-	-	-	-
	porción	32g	151	-	-	2.0	5.4	-	-	3.9	-	-	0	-	-	-	23.7	11	-	-	-	-	-
Morochas Snack x 48g	on	100g	472	-	-	6.3	16.8	-	-	12.2	-	-	0.1	-	-	-	74.0	34.4	-	-	-	-	-
	porción	24g	113	-	-	1.5	4.0	-	-	2.9	-	-	0	-	-	-	17.8	8.3	-	-	-	-	-
Galletas Milo x 36.4g	on	100g	467	-	-	5.5	19.2	-	-	8.3	-	-	0	-	-	-	71.4	30.2	-	-	-	-	-
	porción	36.4g	170	-	-	2.0	7.0	-	-	3	-	-	0	-	-	-	26.0	11	-	-	-	-	-
Galletas Fitness Ajonjolí	on	100g	444	-	14.8	7.1	7	-	-	6	2	0	0	-	-	0	57	4	-	-	-	4	-
	porción	27g	120	-	4.0	3.0	4.5	-	-	1.5	0.5	0.0	0.0	-	-	0.0	15.0	1	-	-	-	1	-

Figura B2. Tablas Composición alimento. Recuperado de <http://www.nestle.com.pe/nutricion/nutrigroup/documents/tablascomposicionalimento-4.pdf>

Apéndice C

Diseño de empaques Pachi

Presentación Tabletas 20 gramos

Presentación Tabletas 50 gramos



Presentación Tabletas 90 gramos



Presentaciones de 50 gramos en bites o bolas recubiertas



Presentaciones en packs

Presentaciones set (pack) 300 gramos (6 barras de 50 gramos)

