



NUTRIFRUIT
Snack Saludable
Parte II

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

Alumno: José Miguel Cruz Fernández
Profesor Guía: Leslie Maureen Valenzuela Fernández

Santiago, noviembre 2016



PLAN DE MARKETING

*Proyecto para optar al grado de Magíster en Marketing
Universidad de Chile*

Autor

José Miguel Cruz Fernández

Profesor Guía

Leslier Maureen Valenzuela Fernández

Santiago, Chile.

2016

Agradecimientos

*A mis padres y hermanos por su comprensión, estímulo y ayuda en todo el proceso.
Ellos han construido los cimientos de mi vida profesional y con eso,
mi sentido de superación y las bases de mi responsabilidad.*

*A mi polola, que cada día me empuja a ser mejor persona.
Ella me acompañó en todo este proceso, esto es tan mío como de ella.*

*A mis profesores, a ellos les debo todo lo que sé
y mis ganas por seguir aprendiendo.*

Muchas gracias a todos.

José M. Cruz F.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	5
Oportunidad de Negocio	6
Misión, Visión y Valores	6
Propuesta de Valor	6
Modelo de Negocios	14
Estrategia del Negocio y Objetivos.....	18
Tácticas de Marketing.....	24
Producto	24
Precio	28
Plaza.....	29
Promoción.....	33
Conclusiones	40
Anexos	42

Resumen Ejecutivo

En el presente informe se desarrolla el Plan de Marketing de Nutrifruit.

Si bien esta marca ha estado presente en el mercado nacional durante los últimos tres años – comercializando productos insertos en la categoría Snacks – no lo ha hecho bajo el amparo de una estrategia claramente definida. Por el contrario, ha operado en función de lo urgente, y no de lo importante.

Considerando que el contexto descrito no es sostenible en el tiempo – menos aún en mercados tan dinámicos y competitivos como el chileno – el principal objetivo de este proyecto será entender la situación del mercado actual, conocer y entender al consumidor para luego segmentar, definir un grupo objetivo para posicionar la marca, identificar una oportunidad de negocio y en base a ella desarrollar una propuesta de valor atractiva para una demanda cada vez más exigente y consciente de sus hábitos alimenticios.

Finalmente, se planteará un modelo de negocio que facilite la consecución de objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo, con alcances comerciales y de marketing. Se establecerá además el marketing mix para reflejar de forma concreta las tácticas que se llevaran a cabo con foco en producto, precio, plaza y promoción.

La investigación consideró información de fuentes primarias y secundarias. Es relevante mencionar que todos los datos primarios fueron escogidos por conveniencia, y sólo proyectan información declarada por una muestra particular. Aun así, estos resultados fueron utilizados de forma transversal en las siguientes páginas.

**Nutrifruit, Frutos del fin del Mundo.
Más sano y natural.**

Introducción

El mundo tal y como lo conocemos está cambiando rápidamente, la sociedad vive cada día más inmersa en un sistema de vida acelerado, que exige, que no pide permiso.

Este movimiento, que es consecuencia de una revolución social y tecnológica, provoca que las generaciones más jóvenes cuestionen aspectos que antes fueron irrelevantes para sus padres y abuelos. Este grupo aspira a tener una mejor calidad de vida, está más informado sobre lo que pasa a su alrededor, es más consciente del daño que puede causar al medio ambiente, entiende y cuantifica la importancia de promover el desarrollo sustentable, busca la forma de contribuir al mundo para dejarlo un poco mejor de cómo lo encontró, es crítico con el desempeño de entidades gubernamentales y privadas porque ha perdido la confianza, es partidario de llevar una vida saludable, vive hiperconectado como resultado de digitalizar su vida personal y laboral, entre otros insight.

Lo anterior repercute directamente en los hábitos alimenticios. De hecho, es una realidad que hoy la población en general – pero sobre todo segmentos socioeconómicos más altos – se preocupa de mantener una alimentación equilibrada y natural. Por lo mismo, la demanda se ha sofisticado y exige soluciones integrales que consideren productos de inigualable sabor, altos en nutrientes y vitaminas, bajos en calorías, azúcar, grasas y sodio, en diversos formatos que faciliten el consumo inmediato para aprovechar el poco tiempo disponible entre una u otra actividad, producidos por empresas que demuestren con hechos concretos que procuran funcionar y crecer cuidando el ecosistema.

Desde el marketing, el desafío por identificar y comprender a este nuevo consumidor es tremendo, sólo logrando con éxito esa tarea se podrá avanzar en el desarrollo de una propuesta de valor que haga sentido a quienes llevan este nuevo estilo de vida. En lo que respecta a Nutrifruit – que está en línea con las nuevas tendencias y se diferencia de la competencia por ofrecer Snacks más sanos y naturales – debe aprovechar el potencial actual del mercado. Para ello es fundamental definir una estrategia que permita blindar la propuesta de valor y apalancar el crecimiento, garantizando flexibilidad para adaptarse a las dinámicas de mercado. La oportunidad es única y las herramientas de marketing permitirán aprovecharla a través del correcto posicionamiento de la marca.

Paradójicamente, lo único constante es el cambio.

Oportunidad de Negocio

“Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas son similares al resto de los productos y ofertas en el mercado. Las empresas, por lo tanto, deben adoptar estrategias de posicionamiento y diferenciación adecuadas. Dentro del proceso de administración estratégica de marcas, las diferentes empresas y las distintas ofertas deben representar una gran idea inconfundible en la mente del mercado meta”

Philip Kotler

Misión, Visión y Valores

- Misión

Acompañarte en tus desafíos y placeres cotidianos, con alimentos sanos y naturales, cuyas materias primas son resultado de una producción artesanal en el sur de Chile.

- Visión

Crecer de manera sostenida y sustentable, a través del desarrollo de productos basados en creaciones originales y sabores únicos, que agreguen valor a nuestros consumidores.

- Valores

Garantizar la calidad y naturalidad de los productos y procesos involucrados. Promover el consumo de alimentos nutritivos y un estilo de vida saludable. Apoyar el desarrollo de comunidades agrícolas en la zona del sur de Chile.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Nutrifruit será trabajada en función de los insights obtenidos por medio del análisis nutricional y las diversas herramientas de investigación de mercado. La estrategia genérica que seguirá Nutrifruit, es la de diferenciación.

Esta propuesta de valor trabaja en tres dimensiones, las cuales parten por formular una oferta que satisfaga las diferentes necesidades y deseos de los consumidores. Estos van a evaluar la oferta en función de tres elementos básicos (Keller, 2006): características y calidad del producto, los servicios relacionados y los precios basados en el valor.

En lo que respecta a la jerarquía de producto del consumidor de Nutrifruit, la primera dimensión aborda lo **funcional** y hace referencia a lo que se adquiere concretamente para satisfacer una necesidad básica del consumidor. La segunda dimensión aborda lo **real** y acá se van a considerar todos los atributos agregados que los consumidores esperan obtener por comprar Nutrifruit. Y finalmente la tercera dimensión se refiere al **ampliado**, y es aquí donde se hace fundamental sobrepasar las expectativas del consumidor. En los últimos dos niveles es donde deben exacerbarse los elementos del branding para diferenciar a Nutrifruit de la competencia y generar posicionamiento.

El desafío está en generar diferenciación por medio del producto real y ampliado, esto debido a que en el producto funcional de Nutrifruit podría considerarse como un commodity al tratarse de Snacks, Frutos Secos y Semillas.

- Producto funcional

Nutrifruit trabaja una línea de Snacks basados en frutos secos, semillas y frutas deshidratadas. Los diferentes insumos del tipo fruto seco son Almendras, Castaña de Cajú y Avellana Europeas. Para las semillas, Nutrifruit trabaja con Semillas de Calabaza principalmente. Finalmente para frutas deshidratadas, Nutrifruit tiene en su portafolio Arándanos, Cranberries, Frutillas, Cerezas y Pasas Rubias. Nutrifruit además trabaja una serie de productos gourmet como el Maqui deshidratado en polvo y el Ajo Negro. Todos estos insumos son utilizados comúnmente en cocina gourmet en diferentes tipos de preparaciones frías y calientes. Ensaladas, sopas, postres, tablas y aperitivos. Su uso además es recomendado por nutricionistas, doctores, chefs y periodistas. Respecto a este último punto, el efecto de los influenciadores en la propuesta de valor de Nutrifruit, será desarrollado más adelante en este mismo capítulo.

- Producto real

El producto real que trabaja Nutrifruit agrega nuevos elementos a la propuesta y es en este nivel donde se trabajan los ejes de valor de la marca. Estos pilares se definieron como “Frutos del fin del mundo”, “Sano” y “Natural” a partir del levantamiento de información obtenido por medio de la aplicación de una encuesta online, donde se evaluaron diferentes dimensiones de valor a fin de entender la importancia que los consumidores del grupo objetivo le otorgaban a distintos atributos del producto.

Los resultados de la encuesta fueron sometidos a un análisis factorial, en donde se establecieron cuatro componentes, de los cuales tres de ellos se utilizarán para construir el producto real.

Sano, es el primer eje de valor que será trabajado por Nutrifruit y es un eje que trabaja atributos funcionales desde el punto de vista de producto. Este concepto aborda la preocupación actual que existe en los consumidores sobre la nueva ley de etiquetados y como esta ha cambiado la forma de percibir el consumo. Productos altos en grasas, calorías, sodio y azúcar tienen que ser rotulados en sus envases para alertar a la población y a los consumidores del exceso de cualquiera de estos cuatro elementos en el producto a consumir. Si bien algunos de los productos de Nutrifruit tienen que ser marcados como “Alto en Azúcar” debido a que excede el máximo permitido por la ley¹, Nutrifruit va a trabajar este eje de valor ya que al mismo tiempo todos los productos del portafolio son recomendados por nutricionistas y médicos. Es muy importante entender que para explotar este eje será clave generar como cultura organizacional la educación y el enseñar a los clientes y usuarios los beneficios de consumir Snacks, frutos secos y semillas. Estos productos son excelentes para el consumo humano, tienen propiedades beneficiosas para la salud y todo reside en la porción. Este último punto es clave, y es justamente ahí en donde se debe generar la educación. Si bien los productos de Nutrifruit son altos en azúcares, si se consumen en la porción correcta, son saludables y beneficiosos para niños, adultos y personas de la tercera edad.

Natural, es el segundo eje de valor de la marca y este pilar trabaja las dimensiones sin aditivos, nutrientes y sustentable. Al igual que el primer eje de valor Sano, Natural trabaja características funcionales del producto. Todas estas dimensiones son constructos que aparecieron en las entrevistas por metáforas y fueron testeados en la encuesta realizada por internet, y están en línea con las tendencias del nuevo consumidor. Este pilar satisface a consumidores más informados y conscientes, a través del desarrollo de productos sin aditivos, ni elementos artificiales. En términos de producto, efectivamente Nutrifruit no adiciona elementos extra a sus insumos, y cuida con especial esmero que sus proveedores tampoco lo hagan, porque ello pondría en riesgo la calidad y la credibilidad de la marca. Por lo tanto, lo anterior permite garantizar a los consumidores la excelencia en la materia prima y los procesos asociados.

¹(2016) MINSAL. Recuperado de:
<http://web.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>

El elemento sustentabilidad dentro de este eje es un componente importante de valor, este dice relación con la responsabilidad social empresarial que Nutrifruit va a trabajar. Para uno de los clúster antes descritos, este factor tiene una valoración de cinco puntos en una escala con un máximo de siete. Elementos de RSE y ética serán tratados en el punto siguiente, dentro del producto ampliado.

Finalmente, el tercer eje de valor de Nutrifruit a diferencia de los dos anteriores trabaja en un nivel emocional. El análisis factorial entregó un componente constituido por la dimensión Gourmet y Artesanal, este factor será trabajado bajo el concepto “Frutos del fin del mundo”. Es importante mencionar que todas las materias primas e insumos utilizados por Nutrifruit responden a los componentes de este eje. En cuanto a lo Gourmet, todos los frutos secos, deshidratados y semillas son considerados como tal. Además el proceso productivo que Nutrifruit utiliza, está directamente relacionado con la dimensión Artesanal. Cada bolsa, caja o empaque en general, son envasados a mano, uno a uno para cuidar la calidad en términos de los estándares exigidos por la marca.

Hemos afirmado que estamos en un cambio de paradigma en términos de hábitos alimenticios y este cambio va más allá. La manera en que las diferentes marcas se relacionan con sus consumidores también está cambiado (Castillo, Febrero 2004), estamos pasando de un marketing relacional a uno emocional. Este tipo de marketing, Rosales Castillo lo define como “una actitud proactiva de una empresa para encontrar y desarrollar un vínculo afectivo duradero con sus mejores clientes para que sientan la marca como algo propio y necesiten contribuir en su crecimiento y supervivencia”. Esto tiene mucho que ver con las experiencias y con sus expectativas, está directamente relacionado con la afectividad y con elementos cualitativos a la hora de evaluar una marca. El lograr vínculos afectivos con los clientes, ya sean B2B o B2C es clave, buscar cautivar al cliente desde el momento de la adquisición con creatividad y unicidad y generar una proposición de valor en la emoción (y no en la funcionalidad únicamente) que separe a Nutrifruit del resto del rubro. “Estudias a tus competidores para no imitarlos”. Esto rompe con el paradigma de una empresa seguidora o con cualquier tipo de benchmark que exista en función de cualquier marca o producto de la competencia. Bajo esta mirada, el mercado pasa a ser un dato. Este último punto tiene una especial relevancia en el la industria en que Nutrifruit se encuentra compitiendo.

- Producto ampliado

El producto ampliado incluye elementos relacionados con la experiencia del consumidor y de los distintos clientes con la marca. Esta porción de la propuesta de valor va a ambos cliente final y cliente estratégico.

El producto ampliado definido por Nutrifruit trabaja en siete dimensiones diferentes y estas están enfocadas tanto al relacionamiento B2C como al B2B. En función de esto, se separan de la siguiente manera:

- ✓ B2C: Educación e información, recetas de cocina, e-commerce, delivery a todo Chile y RSE
- ✓ B2B: Delivery a todo Chile, rapidez en la entrega y facilidad de pago para clientes con menos de un año en el mercado y RSE.

Educación e información

Se ha comentado la importancia que tiene Nutrifruit en el sentido de educar y enseñar a sus clientes y usuarios en relación a las porciones correctas, además de comunicar los beneficios que el consumo de frutos secos, deshidratados y semillas tiene para las personas. Este tipo de iniciativa será ejecutada en el corto plazo a través de un blog en el sitio web y en el mediano plazo mediante un canal en Youtube.

Recetas de cocina

Este elemento será trabajado en el corto plazo por medio del blog y en el mediano plazo en Youtube. El objetivo de esta acción de marketing es aumentar el alcance de la marca en el mundo digital, mejorar el SEO de la marca ampliando la visibilidad en las diferentes búsquedas en internet, aumentar la tasa de conversión y por ende las ventas de Nutrifruit. Esta iniciativa podría llegar a tener un bajo costo relativo en términos de inversión.

E-commerce

Uno de los objetivos de corto plazo de Nutrifruit es generar un punto de contacto digital con prospectos por medio de una tienda virtual. Las ventajas de este tipo de iniciativas son el bajo costo relativo que tiene respecto a otros gastos de marketing, mayor alcance, generación de base de datos y trabajar 24/7 en términos de atención a clientes.

Delivery a todo Chile

Muy relacionado con el punto anterior. Hoy Nutrifruit trabaja con diferentes empresas de reparto pero a medida que los volúmenes de venta aumenten, la marca va a buscar la asociación estratégica con alguna empresa relacionada. Esto para bajar los costos de transporte, disminuir los plazos de entrega y buscar un lugar con mayor importancia dentro de la red jerárquica de clientes de las empresas de transporte.

Rapidez en la entrega

Este pilar, se va a trabajar específicamente con clientes de relacionamiento B2B. Esto para asegurar tener disponibilidad de producto en las góndolas de las distintas tiendas a lo largo de Chile, como también para responder a las exigencias en términos de tiempos y plazos de los clientes de Nutrifruit.

Facilidad de pago

Con foco en clientes B2B, con menos de un año de inicio en el mercado: Este punto es muy importante en el relacionamiento B2B de Nutrifruit. Como se ha mencionado con anterioridad, hoy los canales de venta se están diversificando y con esto están apareciendo nuevos puntos de venta con características de emporio. Los compradores muchas veces están prefiriendo este tipo de canal por la exclusividad en los productos que pueden encontrar. A este tipo de tiendas, que se definen como nuevas en el mercado, Nutrifruit tiene para ofrecer un trato preferencial en los plazos de pago. Por política comercial, Nutrifruit no da crédito a sus clientes (cobra al minuto de la entrega), sin embargo, en casos excepcionales como el planteado, puede flexibilizar el plazo de pago a 30 días. Incluso, si el cliente proyecta una potencial importante, se puede llegar a entregar productos en consignación.

RSE

Nutrifruit también trabaja en relación a la ética y la RSE, y en línea con esto, va a generar una estrategia basada en tres flancos: una conducta legal adecuada, una conducta ética adecuada y una conducta social responsable (Keller, 2006).

En cuanto a la conducta legal adecuada, Nutrifruit impulsa y exige que todas las personas que trabajan en la compañía conozcan la legislación vigente que afecta el negocio. Este punto será tratado con especial cuidado en la fuerza de ventas para asegurar que los vendedores mantengan conductas intachables frente a clientes y consumidores.

Referente a la conducta ética, el código de Nutrifruit² define un marco conceptual que tiene por objetivo guiar, regular y limitar la relación con proveedores y clientes, colaboradores e incluso, competidores (Ver Anexo 5 | Código de Ética de Nutrifruit).

La conducta social responsable será abordada específicamente al respecto de la relación laboral que existe con las comunidades agrícolas del sur de Chile. Ya sean de la VII, VIII, X o XII región. Esta conducta social responsable considera además que los proveedores que impulsen estas agrupaciones o gremios, estén también alineados con la política de sustentabilidad de Nutrifruit. De forma paralela, este programa de trabajo en conjunto, busca beneficios desde el punto de vista del marketing, ya que además de mejorar el bienestar social, empujará naturalmente un posicionamiento de marca en función de esta arista que de seguro permitirá a Nutrifruit diferenciarse del resto, no sólo a nivel de categoría de Sanck sino que en la industria de alimentos en general, ya que su plan de trabajo es una señal potente al mercado. Adicionalmente, estas acciones contribuirán a generar y robustecer vínculos comerciales y emocionales con clientes y consumidores, quienes de seguro empatizarán con el proyecto y apoyarán la causa.

La ética se reconoce como uno de los tres factores claves que afectan el valor percibido y la lealtad por parte de los consumidores (Valenzuela, 2010). Los otros dos factores son la propuesta de valor y los incentivos. En un mercado competitivo, en donde el branding prácticamente no existe en la categoría, en donde la lealtad de marca y la recomendación es prácticamente nula, elementos como la ética y la RSE contribuyen a la construcción de marca y el posicionamiento dentro de la mente de los consumidores bajo conceptos muy positivos que generan emocionalidad.

En el análisis por conglomerados se hace mención a tres clústeres diferentes. Esta propuesta de valor pretende abordar dos de ellos de forma directa – el primer y tercer clúster – y un tercero – el segundo clúster – de forma indirecta.

Las necesidades del primer segmento, definido como mujeres que siguen un estilo de vida sano y con preferencia hacia la práctica de deportes, a las cuales les importa de dónde vienen los productos que consumen y la cultura de responsabilidad social empresarial que sigan estas marcas, son satisfechas por todos los niveles de la jerarquía

² *Código de ética para empresas*. Recuperado de http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_es.pdf

de producto de Nutrifruit. Tanto el producto funcional, con sus insumos de alta calidad, bajo en sodio, en grasas y en calorías, todos extraídos desde el sur de Chile. El producto real en donde se definen los tres ejes de valor de la marca: Sano, Natural y Frutos del fin del mundo, en donde se trabajan las dimensiones de valor tales como sin aditivos artificiales, sustentabilidad (RSE y ética), natural, gourmet y artesanal, poniendo especial atención en el proceso productivo y de envasado de cada producto. Todo lo anterior se define desde una perspectiva de orientación al cliente, segundo elemento (junto a la ética) que impacta y tiene influencia sobre el valor percibido por parte de los clientes (Valenzuela, 2010). La bajada en términos de producto para este clúster en particular, será tratada en el próximo capítulo dentro de apartado del Marketing Mix.

Las necesidades del tercer segmento identificado en el estudio de K Medias también se encuentran satisfechas por la propuesta de valor recién definida. Recordar que este grupo de consumidores tienen en común el tener preferencias hacia un estilo de vida saludable, pero además tienen cierta inclinación hacia productos en descuento y también declaran preocuparse de los precios, es decir tienden a comparar productos en descuento temporal de precio. Son consumidores que le dan mucha importancia al compartir productos como los que Nutrifruit ofrece en familia, con amigos o al aire libre. Este clúster encuentra sus necesidades satisfechas en las dos primeras dimensiones de la jerarquía de producto de Nutrifruit, en el producto funcional y en el real. No se establece un vínculo con la tercera jerarquía ya que esta tiene una connotación de valor, en donde la estrategia de precios está enfocada en el descreme. Sin embargo este grupo no declara darle importancia al comprar siempre los productos más baratos, pero si declara tener preferencias a productos en promoción.

Hay un tercer grupo de consumidores definidos como con preferencia hacia la práctica de deporte y seguir un estilo de vida sano, también tienen inclinación hacia la compra de productos en descuento y también declaran preocuparse de comparar precios. Este segmento no se define con un atractivo importante para Nutrifruit ya que no tiene como característica el ser un grupo probador de nuevas marcas y productos. Tampoco se define como un grupo al cual le preocupa la RSE en las marcas que consume y no le asigna un valor importante al consumo de estos productos con la familia, amigos ni en un ambiente de relajación personal. Se define a este grupo como un consumidor de commodities, buscador de ofertas, y con bajo potencial para desarrollar lealtad de marca.

Se han identificado las oportunidades en cada uno de los segmentos definidos en este estudio, en función a lo dicho anteriormente se propone una definición de segmento de especialización de mercado. Es decir, Nutrifruit se va a concentrar en satisfacer gran parte de las necesidades y preferencias de un grupo de consumidores determinado.

Modelo de Negocios

El modelo de negocios de Nutrifruit se basa en un modelo B2C pero con un relacionamiento B2B. Esto se define así ya que el usuario final son personas, mientras que la oportunidad de negocio está definida por el relacionamiento con empresas, específicamente los canales de venta. Es ahí en donde está la oportunidad real.

La necesidad que satisface esta propuesta de valor está línea con los cambios de paradigma en términos de la alimentación que hoy se vive. Estos cambios fuertemente influenciados tanto por entes privados, como de Gobierno y también por personas naturales, ha llegado para quedarse.

En el Análisis Situacional se expusieron las tendencias que hoy destacan en la población chilena y cómo estas modifican los hábitos alimenticios. La canasta de Snacks ha ganado importancia, incluso por sobre la canasta de alimentos o la canasta agregada. Se ha explicado además cómo los canales de venta se han ido diversificando y cómo las misiones de compra han ido cambiando. Un ritmo de vida cada vez más acelerado, menos tiempo para estar en casa y preferencias de consumo por alimentos preparados, vienen acelerando el crecimiento de la categoría en los últimos años. Hoy el canal tradicional, pero también el canal digital, están creciendo en importancia y los consumidores prefieren utilizar estos puntos de venta cada vez más por temas de personalización, cada uno de ellos espera a un comprador distinto, con diferentes disposiciones y prioridades, por lo que el funcionamiento de ambos no sólo es necesario, sino que esta sinergia permite además, que se potencien en conjunto. Todo lo anterior contribuye a justificar la existencia de Nutrifruit como tal en el mercado.

Un punto clave en el modelo de negocios de Nutrifruit lo conforman influenciadores, cuyo impacto radica en que su opinión es seguida por diversos grupos que podrían resultar eventuales clientes para Nutrifruit, ya sea fomentando o frenando las preferencias por alguno de sus atributos o características. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- ✓ El Gobierno: Específicamente con su programa Elige Vivir Sano³.
- ✓ Ley de etiquetados⁴: Principalmente, a través de los sellos de advertencia.
- ✓ Nutriólogos: Recomiendan qué productos consumir bajo ciertas condiciones y porqué. Por ejemplo, alimentos útiles para combatir radicales libres, alternativas apropiadas para personas vegetarianas por la alta concentración de Vitamina B, productos recomendados para consumo de deportistas de alto rendimiento⁵. Hoy, más importante que las calorías, es la calidad de los alimentos que ingerimos⁶.
- ✓ Nutricionistas: Recomiendan el consumo de alimentos ricos en fibra, grasas no saturadas, calorías y proteínas⁷. Educan a las personas frente a las porciones.
- ✓ Periodistas: Escriben en diferentes medios impresos y digitales promoviendo el consumo de ciertos alimentos. Es común encontrar referencias que resalten todos los beneficios de consumir Snacks y frutos secos⁸.
- ✓ Chef: Recomiendan altamente el consumo de Snacks y frutos secos, de hecho, generan preparaciones que poco a poco se han sofisticado, lo que resulta muy útil en general, pero más aún para personas vegetarianas⁹.
- ✓ Blogs: También se pueden encontrar influenciadores particulares que comparten recetas y consejos en ellos¹⁰ en blog, quienes con el tiempo lograr reunir una importante masa crítica y participativa en torno al tema.

Todo ellos aportan desde sus especialidades al negocio, muchas veces sin tener intención de ello. Actualmente, y dadas las nuevas tendencias, el consumo de Snacks y sus beneficios resulta de interés para la comunidad, por lo que especialistas, profesionales y medios de prensa está abordando el tema de manera recurrente en sus publicaciones. Por ende, Nutrifruit debe aprovechar este auge.

³ (2016) *MINSAL*. Recuperado de: <http://eligevivirsano.gob.cl/>

⁴ (2016) *MINSAL*. Recuperado de: <http://web.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>

⁵ *Revista Vanidades*. Recuperado de: <http://www.vanidades.com/estilo-de-vida/15/02/5/cuales-son-los-beneficios-para-la-salud-de-los-frutos-secos-almendra-nuez-cacahuete/>

⁶ (2013) *FUDOC*. Recuperado de: <http://www.fudoc.cl/index.php/educacion-medica/biblioteca-2013/483-mercu34>

⁷ *Revista Mujer de Elite*. Recuperado de: <http://www.mujerdeelite.com/articulos/2028/beneficios-de-los-frutos-secos-que-sanos>

⁸ (2013) *Vegetarianos de Chile*. Recuperado de: <http://www.vegetarianoschile.cl/nutricion-suficiencia-nutricional-para-vegetarianos-y-veganos-parte-ii/>

⁹ (2012) *Emol*. Recuperado de: <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2012/06/02/737041/Comer-frutos-secos-es-saludable-pero-con-restricciones.html>

¹⁰ *Sitio web Chile Vive Sano*. Recuperado de: <http://www.chilevivesano.cl/recetas>

Tal y como se mencionó con anterioridad, la categoría de Snacks tiene oportunidades de seguir desarrollándose en términos de penetración, intensidad y frecuencia de compra. Sin embargo, que exista una necesidad a satisfacer y un usuario objetivo definido, no es suficiente para anticipar y asegurar el éxito de un negocio. La variable ausente en esta ecuación, pero de seguro la más crítica, es el cliente. Él es quien tiene la disposición a pagar, en su voluntad está la oportunidad de negocio.

Esta oportunidad de negocio tiene alcances en dos focos, frente a los cuales Nutrifruit debe responder con estrategias diferenciadas, en función de las distintas necesidades de productos, plazos, entre otros, que presenta cada stakeholder. El primero definido en función del relacionamiento B2C y el segundo con foco en la relación B2B.

En el relacionamiento B2C, se definen tres puntos de contacto con los clientes:

E-commerce

Como se mencionó anteriormente, en el corto plazo se lanzará una tienda online. Se priorizará la usabilidad, es decir que tan fácil sea de navegar. Es clave que los clientes puedan encontrar lo que buscan en cosa de segundos. Además de estar optimizada para computador o laptop, lo será para Smartphone. Se optimizarán los tiempos de carga de imágenes y de toda la web en general. Finalmente todas las imágenes que se utilizarán serán de alta calidad. Este punto de contacto es muy importante en la estrategia de Nutrifruit ya que servirá como canal de ventas y como canal de comunicación.

Ferias

Este punto de contacto tiene un doble rol, por un lado generar branding y por otro mantener un potente canal de venta directa. Las ferias a las que debe apuntar Nutrifruit deben ser aquellas que agrupen al mayor número de visitantes, todas en el sector oriente de Santiago, tales como, Paula Gourmet en octubre, Bazar ED en noviembre, Artesanos en junio, Mastica que va desde septiembre a diciembre, entre otras ferias más pequeñas como la de barrio Lastarria y la de barrio Italia. En las ferias se busca generar presencia para apoyar la recordación de la marca en la mente de los consumidores, en base a la imagen que se quiere proyectar, reflejada en los tres ejes de valor antes descritos. Además, estas instancias son útiles para ampliar la base de datos de clientes, a fin de aprovecharlas luego para canalizar comunicaciones de manera directa o realizar campañas digitales.

Isla

Pequeño punto de venta o tienda ubicada en pasillos de diferentes centros comerciales, que permite – a partir de la presencia fija de la marca en un espacio donde existe un importante flujo de clientes afines al grupo objetivo – mejorar posicionamiento y ventas.

Figura 26 | Ejemplo de tienda isla, Internet



A modo de ejemplo, la Figura 26 muestra una isla. Sin embargo, en el caso de Nutrifruit, el diseño debe reflejar la propuesta de valor si el objetivo es generar posicionamiento de marca, y por lo mismo se recomienda una estructura más artesanal y rústica.

En el relacionamiento B2B, se definen tres puntos de contacto:

Emporios

Estas son las tiendas que se definen como canal específico. Hoy se encuentran creciendo en términos del número que se pueden encontrar. Como se ha dicho con anterioridad, muchas veces los consumidores de productos Snacks acuden a este tipo de canal buscando una oferta que no está presente en ninguna otra parte. Este canal se define como una canal de cobertura. Estratégicamente será importante llegar al máximo de tiendas en el menor tiempo posible. El foco está en el sector oriente de Santiago (Ver Anexo 6 | Tiendas específicas o Emporios). Un punto importante a resaltar es que este canal es una opción relevante en el mix de canales del segmento target.

Horeca

En el mediano plazo se desarrollarán alianzas comerciales con las principales empresas dedicadas a administrar el servicio de casinos, a fin de entrar a través de ellas en el grupo de universidades que concentren estudiantes del segmento Abc1c2. Es un hecho que el segmento más joven presenta gran potencial, sobre todo porque sus rutinas son ideales para incluir frutos secos y snacks. De hecho, ellos pasan gran parte de la jornada en la universidad y necesitan alimentos del tipo “entre comidas” o colación durante la mañana y/o la tarde, que les proporcione las energías necesarias para continuar la rutina. Además este grupo declara que si existiera mejor disponibilidad de los productos de la categoría, estarían dispuestos a adquirirlos con el objetivo de comer más sano.

Supermercados

El canal moderno concentra el 60% de la facturación total en consumo masivo dentro de Chile en el último año móvil¹¹. Esto indica que se trata de un canal relevante a la hora de escoger puntos de venta para cualquier marca o fabricante que quiera competir en el mundo del consumo masivo. Sin embargo, este canal será abordado sólo en el largo plazo, principalmente por los costos de logística y el desgaste financiero al que se expone Nutrifruit si entra en la lógica de aceptar pagos a plazo, como lo requieren las políticas comerciales de los clientes que pertenecen al canal moderno. Según el perfil del cliente de Nutrifruit, las cadenas con mayor importancia relativa son Jumbo y Unimarc, en el sector oriente.

Estrategia del Negocio y Objetivos

La estrategia y los objetivos de Nutrifruit se dividen en dos: primero es el de ventas y el segundo de branding o marketing. Ambos responden a una estructura de corto, mediano y largo plazo, y están alineados al modelo de negocio descrito en el apartado anterior. Se define como corto plazo el año el primer semestre del 2017, mediano plazo el segundo semestre del 2017 y largo plazo desde el año 2018 en adelante.

Comerciales

- Corto Plazo | Ferias e E-commerce.

Actualmente Nutrifruit está presente sólo en ferias, asistiendo a las más importantes desde hace tres años. Paula Gourmet, Bazar ED y Artesanos entre ellas (Ver Anexo 7 | Ferias). El objetivo para el año que viene es asistir al menos a 8 eventos diferentes. En invierno, época de baja temporada, este canal de ventas toma una menor relevancia. Hoy Nutrifruit tiene ventas netas promedio por feria de dos millones de pesos y se espera que luego de la puesta en marcha de este plan, las ventas percibidas en este canal crezcan al menos un 50%. Al final del 2017 se espera tener ingresos netos por concepto de ferias por un monto de CLP \$ 24.000.000.

¹¹ (2016) *Canasta de Consumo Masivo, Mix de canales*. Nielsen.

En cuanto al e-commerce, actualmente Nutrifruit no cuenta con una tienda digital, el sitio web que hoy está funcionando es un sitio que está poco optimizado, no es intuitivo y sólo funciona como catálogo. Por ende la marca no percibe ventas por el medio online. El sitio web www.nuntrifruit.cl no tiene métricas de control implementadas (Google Analytics) y no se ha optimizado en términos de SEO por lo que difícil mente aparece en las búsquedas de Google. La marca históricamente tampoco ha invertido en SEM por lo que el tráfico en el sitio se presume bajo y la tasa de rebote alta. Durante los próximos meses se trabajará en la renovación del sitio web y se estima una inversión total de CLP \$ 2.000.000 para dejar al nuevo sitio web de Nutrifruit 100% funcional. Una vez el sitio web esté funcionando, se pondrá en práctica campañas digitales SEM y en Redes Sociales. Se espera ingresos netos de CLP \$6.000.000 durante el primer trimestre del 2017 y CLP \$30.000.000 durante todo el 2017.

En resumen, como objetivo de venta a corto plazo pretende lograr niveles de ingresos netos por CLP 54.000.000 considerando los dos canales antes descritos.

- Mediano Plazo | Horeca y Tiendas Especializadas

Actualmente Nutrifruit no tiene presencia en ninguno de estos canales, pero se espera revertir la situación en la segunda mitad del 2017. Específicamente, el objetivo es entrar a las universidades que se detallan en el apartado que sigue a éste, vía horeca a través de empresas como Aramark y Sodexo. Sin embargo, se evaluará de forma adicional la implementación de máquinas dispensadoras de propiedad de Nutrifruit para hacer aún más consistente y potente la entrada de la marca en este mercado compuesto principalmente por mujeres jóvenes. Este dispensador entrega porciones cuyos tamaños equivalen a las recomendadas por los nutricionistas, de manera que los consumidores reciben los beneficios propios de productos sanos y naturales, mientras que contralar el consumo en exceso para no sobrepasar el nivel de calorías ideal. Los ingresos netos esperados por cada dispensador son CLP \$600.000 mensual.



Figura 27 | Prototipo dispensador.

Tener presencia en bazares o tiendas especializadas – también conocidas como emporios – es interesante para la marca debido a lo que significa el canal para el comprador y para consumidor de Snacks. En la encuesta realizada para esta investigación el 24,4% de las mujeres declararon comprar Snacks en este tipo de tienda. Por otro lado los consumidores asocian con atributos de valor positivos a las marcas que se encuentran presente en este canal, esto debido a la exclusividad que ellos buscan y los elementos en términos de producto que buscan. Para la segunda mitad del 2017 se espera tener presencia en al menos 12 puntos de venta dentro de la zona oriente de Santiago (Ver Anexo 6 | Tiendas específicas o Emporios). Se esperan ventas netas mensuales de CLP \$250.000 por tienda, lo que significa un total de ingresos netos por medio de este canal de CLP \$18.000.000 en un plazo de seis meses, considerando los 12 puntos de venta. Al mismo tiempo este canal sirve como medio de comunicación para la construcción de marca en la mente de los consumidores. Se pretende activar con algún mueble tipo ganchera, o exhibidor en cada tienda. Esto en conjunto al material POP de apoyo (Ver Anexo 8 | Benchmark de POP). Es importante recordar que si bien el shopper tiene claridad pre-store en términos de las categorías a llevar, el nivel de recordación o lealtad de marca en esta categoría de producto es bajo respecto a otras. Se infiere que si bien el shopper sabe que quiere llevar, la elección de marca es bastante impulsiva.

Los objetivos de venta de largo plazo tienen que ver con la integración en el canal supermercados. Este canal se considera como el más complejo por la logística que significa, los inventarios que hay que mantener y el ciclo financiero que hay que considerar. Por lo general los supermercados tienen condiciones de pago a 120 días, mientras que los proveedores de Nutrifruit, todos trabajan al día. Esto significa un riesgo adicional en el flujo de efectivo. Información de Scantrack – herramienta para medir ventas sell out en supermercados de Nielsen – reporta que en el sector oriente de Santiago las ventas de Snacks alcanzan los 6.663.159,3 millones de pesos durante el último año móvil (con información al 2 de octubre 2016). Nutrifruit pretende llegar al menos a un punto de share valor al término del 2018, lo que significa una facturación total de 66 millones para ese año. Para Nutrifruit no todas las salas de venta son consideradas como estratégicas (Ver Anexo 10 | Salas relevantes Jumbo y SMU).

De Marketing

Toda estrategia de marketing se basa en la segmentación, la definición del mercado meta y el posicionamiento (Keller, 2006). Keller también define posicionamiento como “la acción de diseñar la imagen y la oferta de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Un posicionamiento adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, acerca que beneficios obtienen los consumidores y expresa el modo exclusivo en que se obtienen. En definitiva, el posicionamiento logra crear una propuesta de valor centrada en el cliente”.

Esta estrategia de Branding va a trabajar los constructos levantados por medio de la técnica de metáforas como las asociaciones a ir a construir en la mente de los consumidores. Estos constructos son los mismos elementos que construyen los ejes de valor Sano, Natural y Frutos del fin del mundo. Para que esta estrategia tenga éxito, es clave que estas asociaciones cumplan con tres características:

Fortaleza

Esta característica dice relación con cuan fuerte estén arraigadas las asociaciones en la mente de los consumidores. Tiene directa relación con las expectativas personales y con la consistencia en el tiempo. Para desarrollar este punto, la estrategia de comunicación es clave.

Favorabilidad

Esta característica tiene relación con la satisfacción de las necesidades de los consumidores y con el cumplimiento de la promesa de Nutrifruit.

Unicidad

La asociaciones que se generen en la mente de los consumidores no deben ser compartidas con la competencia. Hoy en el mercado de los Snacks no existen asociaciones fuertes, ni familiaridad con las diversas marcas, por lo que este espacio que aún no ha sido intervenido, debe ser capturado por Nutrifruit, resaltando pilares estratégicos y atributos únicos de la marca.

La estrategia genérica definida con anterioridad fue la de diferenciación y se entiende al branding como un vehículo para lograr esto. Nutrifruit va a generar esta diferenciación por medio de la imagen de marca (Keller, 2006). Los consumidores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas. En este punto es muy importante hacer la diferencia entre identidad e imagen. La identidad es la forma en que la empresa trata de identificarse, mientras que la imagen es la forma en que el consumidor percibe a esta.

La estrategia de branding debe estar alineada a la fase de crecimiento en que se encuentra Nutrifruit. Se define esta fase por el crecimiento en ventas que ha tenido la marca en los últimos 2 años que se traduce en 30% aproximadamente, al respecto de 2015. Por otra parte el nivel de penetración tanto de la categoría como de la marca no llega al 1% de los hogares según información de la herramienta Nielsen Homescan. Por otra parte están apareciendo nuevos competidores en la industria, pequeños comerciantes que se ven en ferias principalmente. Los precios se mantienen al mismo nivel o en el peor de los casos se han visto reducidos ligeramente. Los gastos de promoción comienzan a crecer pero las ventas aumentan en mayor medida.

La estrategia de Nutrifruit se apoyará en mejoras sustanciales a la distribución para alcanzar los objetivos de venta planteados. La marca también va a modificar la actividad de comunicación, generando lineamientos en función de los ejes de valor, y en la época de alta estacionalidad – primavera y otoño – activarán promociones.

Nutrifruit por lineamiento estratégico evita la competencia directa ya que destruye valor tanto para los fabricantes como para los clientes. Para los fabricantes, la competencia directa impacta en los márgenes obtenidos y el consumidor se ve afectado por menores innovaciones en la industria. Nutrifruit va a trabajar el Branding de tal forma que sitúe a la marca en la mente de los consumidores. En esta etapa será clave trabajar en el eje de valor Sano y Natural como características funcionales de la marca y con Frutos del fin del mundo como característica simbólica. Nutrifruit debe en definitiva establecer una personalidad en la mente del consumidor.

El nombre Nutrifruit describe funcionalidad directamente, es sugestivo, combina palabras, es simple y fácil de recordar. El logotipo es del tipo emblema, específicamente hace mención a los artesanal, gourmet y origen chileno (Ver Anexo 9 | Logo de Nutrifruit).

Luego de esta investigación Nutrifruit va a generar su eslogan utilizando el tercer eje de valor antes definido “Frutos del fin del mundo”..

Nutrifruit por medio de esta investigación encontró asociaciones de marca para trabajar en la mente de los consumidores. Estas asociaciones no sólo responden al mundo de los Snacks, sino que también a otras categorías como Té, Miel y Pastas también comparten las asociaciones gourmet, artesanal, saludable, natural, bajo en sodio, calorías, azúcar y grasas. Si bien no hay evidencia en esta investigación, para esta afirmación se utiliza el criterio y experiencia del investigador. Esto da pie hacia una posible arquitectura y red de marca y extensiones posibles para ser ejecutadas en el largo plazo. Las categorías antes descritas son las que destacan para ser evaluadas de forma a la que se evaluó la categoría Snacks en este documento. Las arquitecturas de marca que podrían funcionar sería la monolítica o respaldada y tal como se dijo anteriormente, lo que se busca es extensiones de marca.

Los KPI’s que se utilizaran para medir el Branding son:

- Corto plazo

Número de seguidores en Redes Sociales. Se espera un incremento luego de la construcción del sitio web y de la implementación de los nuevos sitios en Facebook e Instagram incrementar en tres veces los seguidores. Hoy la marca tiene 830 seguidores en Instagram y 2.007 seguidores en Facebook. El periodo de evaluación es el primer semestre del 2017.

- Mediano plazo

Los KPI’s que Nutrifruit busca medir en el mediano plazo son Reconocimiento incitado o espontaneo de al menos un 30% de las personas encuestadas. En términos de la percepción del consumidor Nutrifruit espera tener al menos una evaluación promedio (en una escala del 1 al 7) de 5 en bajo en azúcar, sodio, grasas, calorías, natural, saludable, sustentable, gourmet y artesanal. Finalmente en cuanto a la intención a recomendar la marca, se espera que al menos un 30% de los encuestados tenga una disposición a recomendar la marca. La encuesta para medir estas dimensiones se hará en diciembre 2017.

Tácticas de Marketing

En base a las conclusiones obtenidas desde el Análisis Situacional y la Segmentación, en conjunto con las directrices establecidas en el apartado llamado Oportunidad de negocio, se definirán acciones concretas en lo que respecta a producto, precio, plaza y promoción. Es decir, de aquí en adelante, se expondrá el Marketing Mix para Nutrifruit.

Producto

El producto será definido en función de dos aristas. Por un lado, atributos relacionados con el sabor y los aspectos nutricionales, y por otro, aspectos del tipo funcional como consecuencia de los patrones conductuales de los consumidores.

- Sabores | Aspectos Nutricionales

Según la encuesta online¹², el 49% de los chilenos compra Snack porque lo motiva comer saludable y liviano, mientras que el 38% de los encuestados señalan que sus compras son impulsadas porque disfrutan del sabor de estos productos.

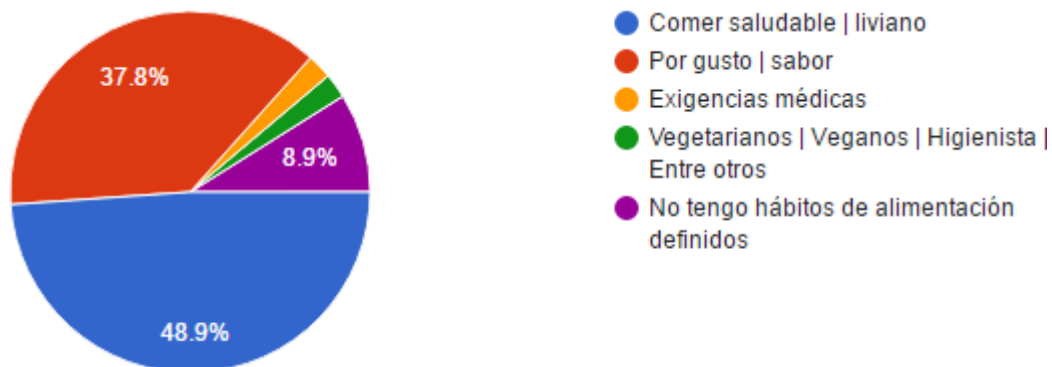


Figura 28 | ¿Qué te motiva a consumir Snacks? Fuente propia 2016.

Considerando lo anterior, el portafolio de Nutrifruit que se aprecia en la Figura 29, cumple. Esta oferta se compone de un atractivo mix de sabores dulces y salados, en base a materias primas que en la actualidad están adquiriendo gran protagonismo por sus características naturales y nutricionales. Por lo mismo, se destacará que estos insumos se producen en la zona sur de Chile, y por ello son “Frutos del Fin del Mundo”.

¹² (2016) *El comprador online*. Adimark.

La oferta de producto es 100% natural. Se trata de alimentos libres de aditivos y bajos en calorías, si se respetan las porciones recomendadas. Además, están libres de sellos de advertencia, a excepción de los mix que contengan fruta deshidratada, los cuales deben ir de forma obligatoria con el sello que informa al consumidor sobre el concentrado de azúcar que contiene el producto, que en este caso es absolutamente natural. Sobre este último punto, se debe hacer énfasis de cara al consumidor que no necesariamente se trata de un aspecto negativo, porque nuestro cuerpo necesita nutrientes – como azúcares naturales – para mantener el equilibrio, lo negativo es consumirlo en exceso. Ahí nos respaldaremos con información obtenida de la experiencia de influenciadores.

Línea Mezclas	
Maíz - Semilla Calabaza Arándano Azul y Rojo - Semilla Marañón y Calabaza Frutilla - Cereza - Arándano Azul y Rojo Arándano Azul y Rojo - Cereza - Frutilla - Avellana Habas	130 grs. 400 grs. 1 kg. 130 grs. 250 grs. 500 grs. 130 grs. 250 grs. 500 grs. 130 grs. 250 grs. 500 grs. 130 grs. 400 grs.
Línea Frutas	
Plátano Piña Cranberry Cranberry – Semilla de Calabaza Cranberry – Coco Cranberry – Avellana Cranberry – Mijo	300 grs. 500 grs. 130 grs. 250 grs. 500 grs. 500 grs. 500 grs. 500 grs. 500 grs.
Línea Salud	
Ajo Negro Chía Maqui Mijo Semilla Calabaza	1 unidad. 300 grs. 140 grs. 100 grs. 500 grs.

Figura 29 | Portafolio Nutrifruit. Fuente propia 2016.

A fin de potenciar aún más el concepto “Frutos del fin del mundo”, se evaluará la posibilidad de incluir productos endémicos en la oferta, entre otros. De seguro que tener disponible variedades como piñones y/o castañas, no sólo ampliarán la oferta, sino que también contribuirán al posicionamiento.

▪ Formatos | Packaging

Una de las preocupaciones recurrentes que se logró capturar a través de la técnica de Metáforas Profundas, y de manera indirecta con el análisis de los resultados de la encuesta online, es que el precio de productos tales como semillas y frutos secos, no es bajo. Si bien los consumidores están dispuestos a pagar por ellos, de manera paralela idean la forma de llevar a cabo compras más conveniente.

De hecho, una de las entrevistadas bajo el contexto de la técnica proyectista, asoció su consumo de Snacks a una imágenes donde el protagonismo recae en una especie de vaso o pote, según su propia descripción (Ver Anexo 2 | Entrevista, Entrevista 2, Imagen 6) y la explicación detrás de esto fue que compraba varios tipos de productos en formatos grandes, y luego los racionaba en portes que al día siguiente llevaba a su trabajo. Experiencias como ésta, se supone explican que el 24.4% de las mujeres entrevistadas prefiera comprar formatos entre 400 grs. y 1 kilogramo

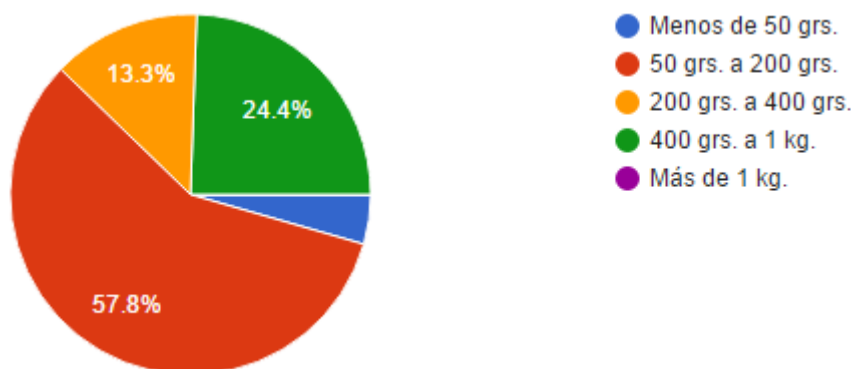


Figura 30 | ¿Cuál es el formato que compras más? Fuente Propia 2016.

Por otro lado, pero también bajo la lógica de la portabilidad, la practicidad, el consumo inmediato, entre otros similares, tenemos que el 57.8% de las encuestadas adquiere formatos entre 50 y 200 grs. Al respecto, se ha levantado que las mujeres que compran esos tamaños lo hacen pensando en consumir dicha porción en el momento. Por lo tanto, cabe preguntarse si los formatos y canales se han definido en función de esos insight.

Ahora bien, tenemos consumidoras cuya frecuencia de consumo es bastante alta, de hecho, el 55.7% consume Snacks más de 2 veces a la semana. Al respecto, ¿Cómo le facilitamos el producto a fin de que perciba que está realizando una compra conveniente?

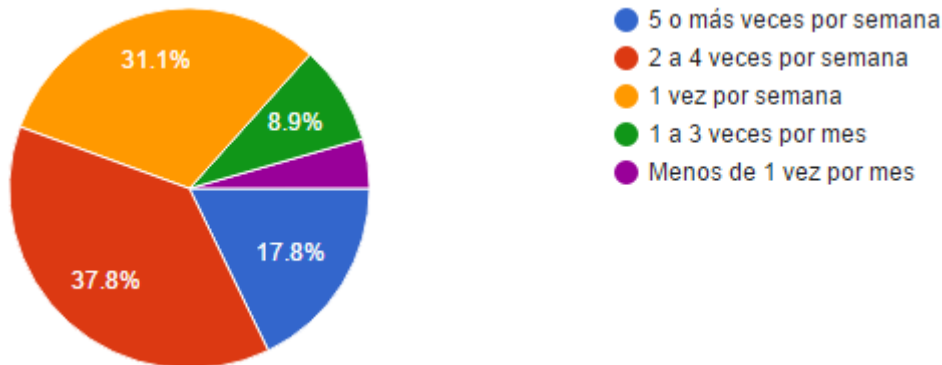


Figura 31 | ¿Con qué frecuencia consumes Snacks? Fuente Propia 2016.

Se propone entonces impulsar y dar fuerza a dos formatos principalmente; por un lado, el formato pequeño cuyo gramaje dependerá finalmente de la ración recomendada para cada mix de productos en función de su composición nutricional, por el otro, será foco la comercialización de formatos de 400 y 500 grs.

El formato pequeño no se venderá de forma individual, sino que en cajas que contengan 20 unidades de distintos sabores, de manera que en cada interacción con un cliente a través de cualquier canal de venta, se pueda llevar las raciones necesarias para un horizonte de tiempo de mediano plazo. Así mismo, de cara al cliente estaremos facilitando el racionamiento del producto, apoyándolo a controlar el consumo en exceso, y mejorando la conveniencia de su compra por volumen, además de facilitar la vida cotidiana de las consumidoras, quienes simplemente deberán tomar una bolsita cada mañana para ponerla en sus respectivos bolsos, mochilas o carteras. Mientras que de cara al negocio, estaremos mejorando el ticket promedio de compra.

Sobre el formato de mayor tamaño, está pensado para quienes el foco esté en la conveniencia. De hecho, en el apartado promoción se planteará una propuesta para aumentar el ticket promedio para este formato, mientras que generamos posicionamiento.

El packaging debe ser reciclable en el caso de los formatos más pequeños, y reutilizable (ziploc) en el caso de los formatos más grandes. La RSE no es solo una promesa y debe reflejarse en todas las acciones de Nutrifruit, incluso aquellas que son comerciales.

Precio

La política de precios de Nutrifruit consiste en vender cada producto con un 50% de margen sobre el precio sin considerar hasta ese momento el valor del IVA. Esta política se mantendrá y asumiendo el crecimiento del negocio, existirán mayores ingresos por lo que aumentará la disposición para invertir en campañas.

De cara al consumidor, el 40% de ellos está dispuesto a pagar hasta \$1.000 solamente por cada ración del producto. Adicionalmente, el 48% de las encuestadas está dispuesta a pagar entre \$1.00 y \$2.000 por una porción de Snacks. Por lo tanto, \$2.000 debería ser definitivamente el precio máximo cobrado.

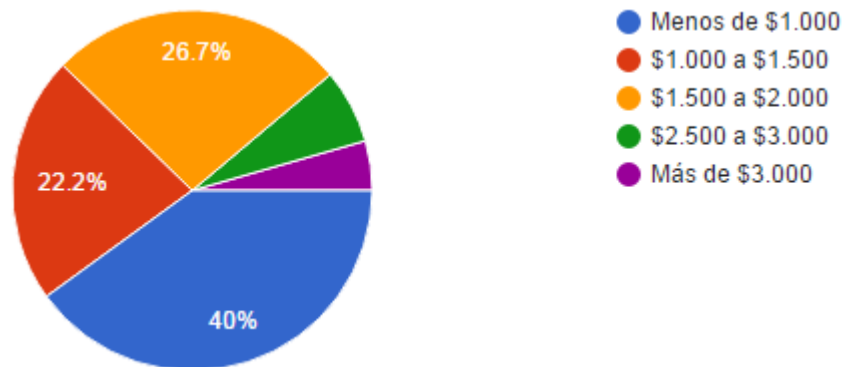


Figura 32 | ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción? Fuente Propia 2016.

De cara a los precios del mercado que se muestran en la Figura 33, Nutrifruit fijará sus precios en línea con la propuesta de Millantú.

PRECIO PROM POR KILO	UAM
MEZCLAS	\$ 8.886
MARCOPOLO	\$ 8.886
MILLANTU	\$ 10.535
P. LABELS	\$ 5.338
SABU	\$ 5.656
TREE NUTS	\$ 19.270
EVERCRISP	\$ 24.190
MARCOPOLO	\$ 19.270
MILLANTU	\$ 18.819
P. LABELS	\$ 14.777

Por lo tanto, el precio promedio por cada kilo para Mezclas estará en torno a \$10.000, mientras que el precio promedio para Tree Nuts es de \$20.000.-

Ahora bien, se aplicará un recargo de hasta 65% para formatos individuales, pero aun así el precio de este tamaño estará en línea de la disposición de los clientes.

Figura 33 | Precio por kilo Snacks. Nielsen 2016.

Plaza

Definidas para estar presentes en la vida de potenciales clientes: Canal físico y digital.

- Canal Digital

Según Adimark¹³, los chilenos aman la tecnología, de hecho señalan que el 55% de la población reconoce interés por la misma. Por lo tanto, entender quiénes están detrás de estas afirmaciones resulta clave para definir una estrategia comunicacional.

La misma fuente caracteriza a este individuo preguntándole si ha comprado por internet durante el último año y los resultados muestran que los grupos más jóvenes – 15 a 44 años – son quienes han tenido mayor disposición de hacerlo. Implícitamente estamos diciendo que las generaciones Millennials (27%) y X (21%) presentan una mayor propensión a realizar compras en línea que la generación baby boomers (13%)

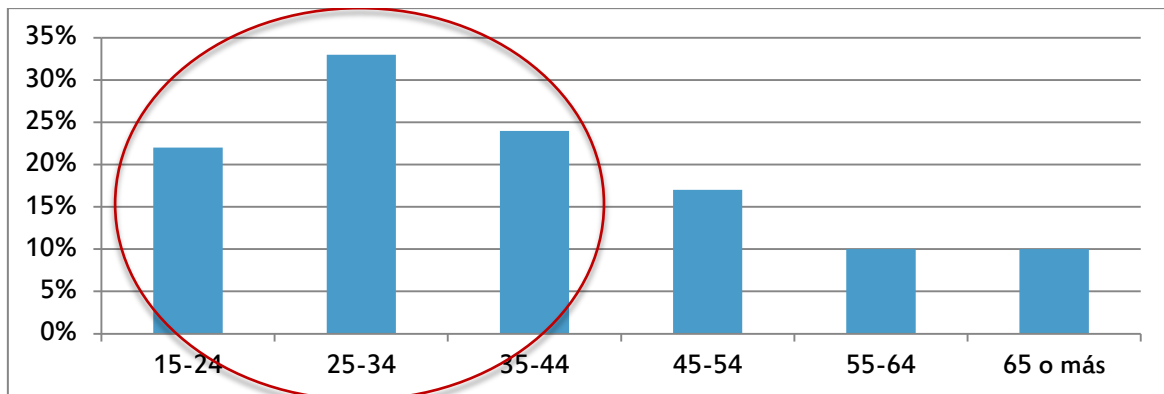


Figura 34 | Chilenos que compraron en internet el último año. Adimark 2016.

Si revisamos los resultados a la misma pregunta pero ahora por grupo socioeconómico, vemos que los segmento Abc1 y c2 tiene una mayor disposición frente a otros grupos. Por lo tanto, es posible concluir que en términos etarios y socioeconómicos, el perfil del cliente digital chileno coincide con el grupo objetivo propuesto para Nutrifruit de manera transversal, y esto implica que el canal ofrece oportunidades reales para desarrollar con mayor probabilidad de éxito plataformas de comercio electrónico, a fin de disponibilizar ahí el portafolio de productos.

¹³ (2016) *El comprador online*. Adimark.

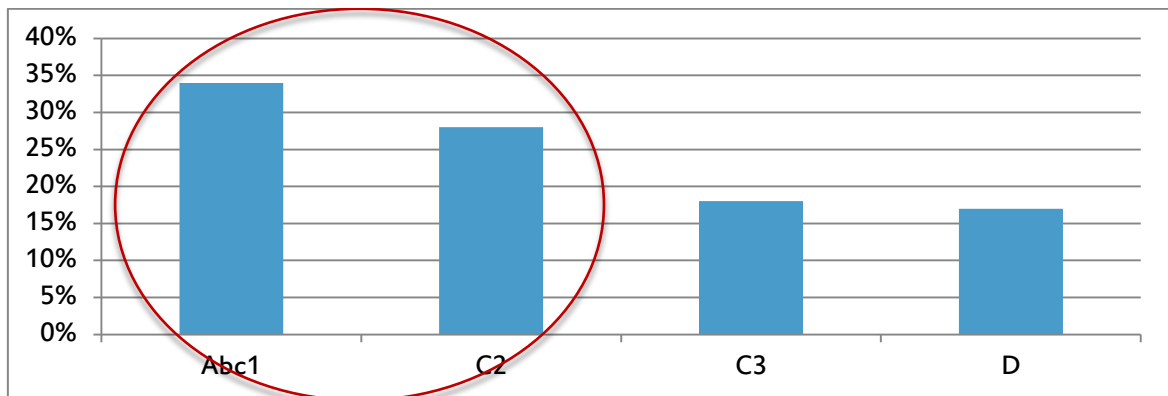


Figura 35 | Chilenos que compraron en internet el último año. Adimark 2016.

Por lo tanto, se hace imprescindible el desarrollo de un sitio web para Nutrifruit en el corto plazo, como plaza de venta principal a disposición de nuestros clientes las 24 horas del día. Este sitio web debe considerar entre otras cosas, las siguientes secciones:

Tienda Online | Nosotros | Productos | Encuéntranos | Consejos | Contacto

El objetivo de este espacio – además de generar ventas que contribuyan a alcanzar los objetivos comerciales – es exponer la marca y sus pilares estratégico, en conjunto con los productos a la comunidad, para lograr posicionarla. Por lo tanto, es clave que la línea comunicacional resalte aspectos nutricionales y emocionales.

A modo de benchmark resaltaremos la estructura y los contenidos del sitio desarrollado por la marca de snacks naturales Puripop (www.puripop.cl) . Si bien se trata de pop corn, esta página se construyó bajo conceptos como: 100% natural, 100% grano integral, sin ingredientes ni sabores artificiales, sin preservantes, libre de grasas trans y colesterol, bajo en calorías, entre otros. Adicionalmente, la paleta de colores es atractiva, refleja naturalidad, y se asocia fácilmente al packaging de sus productos. En términos de usabilidad, la navegación resulta bastante intuitiva y el diseño permite ver la información contenida en cada una de sus secciones en un máximo de 2 scroll. Por lo tanto, sólo aspiramos a mejora la tienda online para mostrar de formas más atractiva los productos.

Finalmente y para dar coherencia a la propuesta de valor, resaltamos que este sitio se preocupa de educar a sus clientes al respecto de temas nutricionales, porciones ideales, propiedades de los productos como beneficios directos a la salud, entre otros.

- Ferias Gourmet

Las ferias si bien cumplen con un rol de ventas, su función principal es la de tener un punto de contacto directo con el cliente, posicionar a la marca y obtener base de datos para generar recompra. En la dinámica de las ferias, todas las marcas emergentes pero con propuestas innovadoras se juegan sus mejores cartas para llamar la atención de los asistentes, por lo que la propuesta del lugar en términos de imagen es clave. La Figura 36 muestra parte de la propuesta rústica de Nutrifruit en Feria Paula Gourmet, donde están implícitos conceptos tales como natural y artesanal.



Figura 36 | Propuesta de Nutrifruit en Paula Gourmet 2016.

Actualmente, Nutrifruit sólo trabaja en este canal y asiste a todas las ferias importantes que se realizan en el sector oriente de Santiago (Ver Anexo 7 | Ferias)

- Canal Horeca

Este canal se desarrollará con el claro foco de abordar en el mediano plazo al grupo más joven que en general posee menos recursos disponibles para gastar en este tipo de producto. Con ello nos referimos a estudiantes que habitualmente no compran en tiendas especializadas, ferias gourmet y malls en formatos de mayor volumen, pero que sí están dispuestas a adquirir porciones individuales para consumo inmediato entre las comidas principales del día, privilegiando alimentos bajos en calorías y grasas, que aporten con nutrientes al equilibrio físico, intelectual y emocional.

Este arquetipo pasa la mayor parte de sus jornadas en la universidad, y es alrededor de la misma donde tiene lugar su vida académica, social y deportiva. En ese sentido, y entendiendo que este grupo valora la disponibilidad del producto tanto como su sabor y sus atributos nutricionales, se plantea que la comercialización de Nutrifruit se realice a través de concesionarios de casinos, tales como Aramark y Sodexo.

Para acotar la cantidad de puntos de venta, se seleccionaron estratégicamente cinco establecimientos universitarios. El criterio para discriminar cuál de ellos se incluía en este plan, se basó en el tipo de colegio de origen¹⁴ de los alumnos matriculados en estas instituciones. Ahora bien, se asume que la institución tiene una mayor cantidad de estudiantes del segmento Abc1c2 si posee un mayor porcentaje de jóvenes proveniente de colegios particulares privados. Las casas de estudio escogidas, son las siguientes:

- ✓ Pontificia Universidad Católica de Chile – I. Comercial | Colegio Particular: 89.1%
- ✓ Universidad Adolfo Ibáñez | Colegio Particular: 81.7%
- ✓ Universidad de Los Andes | Colegio Particular: 84.7%
- ✓ Universidad del Desarrollo | Colegio Particular: 71.9%
- ✓ Universidad de Chile – I. Comercial | Colegio Particular: 63.3%

Como consecuencia de intervenir en la rutina de nuestras potenciales clientas y ser parte de su cotidianidad, se espera aumentar la penetración en este grupo y la frecuencia de compra en la media que transcurre el tiempo.

- Canal específico | Emporios

En la encuesta realizada a 45 mujeres, el 20,8% de las mujeres declara preferir emporios y tiendas del canal específico. En las entrevistas a los administradores de tienda se entendió que este tipo de shopper lo que busca es exclusividad. Ellos acuden a este tipo de canal buscando una oferta diferenciada y que no se encuentre en ningún otro punto de ventas. Nutrifruit en este tipo de tienda espera encontrar compradores habituales, es decir compradores que siempre buscan los mismos establecimientos y que compran de la misma manera. Las dinámicas de descuento prácticamente no existen en este tipo de tienda, según la administradora de Planta Maestra.

¹⁴ (2015) *Buscador de Instituciones. Dónde y qué estudiar. Mi futuro.*

- Centro Comercial | Isla

Nutrifruit en el mediano plazo evalúa el ingreso a los centros comerciales por medio de la inclusión de una tienda tipo isla en los pasillos. Se evaluará la opción de entrar en algún centro comercial del sector oriente de la capital. Alto las Condes, Apumanque, Parque Arauco, Mall de la Dehesa, Mall Casa Costanera y Constanera Center son las opciones más interesantes por el tipo de público que asiste. El arriendo de un stand de cuatro metros cuadrados tiene un valor aproximado de 40UF mensuales y en promedio se puede encontrar un flujo de más de 1.000.000 de personas¹⁵

Promoción

Nutrifruit tiene por objetivo penetrar y crecer en el segmento M 15-44 Abc1c2, a través del posicionamiento de marca. Por ello se proponen las siguientes acciones:

- Tácticas de promoción de ventas

La encuesta online arrojó que el 33.3% del total de encuestadas consume snacks, frutos secos y semillas, junto a bebidas alcohólicas y no alcohólicas. De forma paralela, la técnica proyectista resaltó la importancia que tiene maridar estos productos con cervezas, vinos y champañas, entre otros licores.

Por ello se trabajó en conjunto con Viña Undurraga a fin de generar una acción comercial conjunta para aprovechar la oportunidad previamente descrita. Como resultado, Nutrifruit está actualmente presente en XXX del vino, por el tiempo que se mantenga vigente la promoción. Sin duda, poder estar en las salas de venta de estas tiendas contribuye a potenciar Nutrifruit como tal, considerando el perfil de las clientas que frecuentan. Y no sólo eso, trabajar de la mano de Undurraga también inyecta confianza y credibilidad a la marca de cara al mercado y los consumidores de productos afines.

¹⁵ (2014) *Estos son los malls con mayor flujo de gente al mes*. Diario Pyme. Recuperado de: http://www.diariopyme.com/estos-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-gente-al-mes/prontus_diariopyme/2014-11-28/122324.html

En esa misma línea, existen oportunidades para generar alianzas comerciales similares, esta vez con productos de la categoría lácteos. Sobre hacerlo o no con categorías tales como frutas y cereales, implicaría un mayor estudio del caso porque es factible que empresas productoras de dichos productos, también tengan, sino la misma línea, productos similares en torno a Snack que podrían afectar los resultados deseados de la campaña. Incluso se podría generar un posicionamiento no deseado, sino se comunica claramente qué atributos perteneces a una u otra marca.

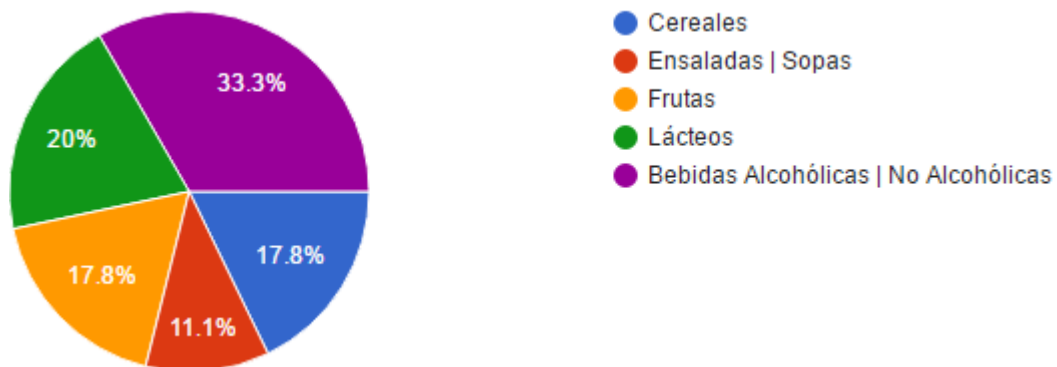


Figura 38 | ¿Qué alimentos consumes conjuntamente con Snacks?. Fuente Propia 2016.

En la sección producto que se encuentra en este mismo apartado, se hizo referencia a una campaña para promover la compra en mayor volumen. El foco de esta promoción es abordar y fidelizar al grupo de consumidores que busca oportunidad y conveniencia en la compra de sus Snacks, por lo que siempre prefieren formatos grandes. Esta promoción consiste en promover la compra de tres paquetes de 400 o 500 grs. en una misma oportunidad, y con ello la clienta se podrá llevar uno de los seis frascos coleccionables de Nutrifruit, cuyos tamaños son los indicados para contener y llevar Snacks en cantidades recomendadas por los diversos influenciadores.

Con esta promoción queremos, además de mejorar el volumen por ocasión, demostrar a las clientas de Nutrifruit que la marca se preocupa de sus necesidades, ya que estas piezas coleccionables son frascos de vidrio con llamativos diseños que resaltan la marca Nutrifruit como tal para generar branding en la medida que las consumidoras utilizan este regalo para llevar sus Snacks a la oficina, la universidad, entre otros.

- Tácticas de publicidad y anuncios

Se propone en el corto plazo la realización de una campaña a nivel de Redes Sociales, específicamente en Facebook e Instagram. Esta acción no es antojadiza, sino que se determina dadas las restricciones en términos presupuestarios, el grupo objetivo acotado que se compone sólo de mujeres residentes en el sector oriente de la Región Metropolitana y los resultados de la encuesta online que se presenta en el apartado Mercado Objetivo – Segmentación. A grueso modo, el 100% de las mujeres entrevistadas declara utilizar Facebook, mientras que el 82% usa Instagram.

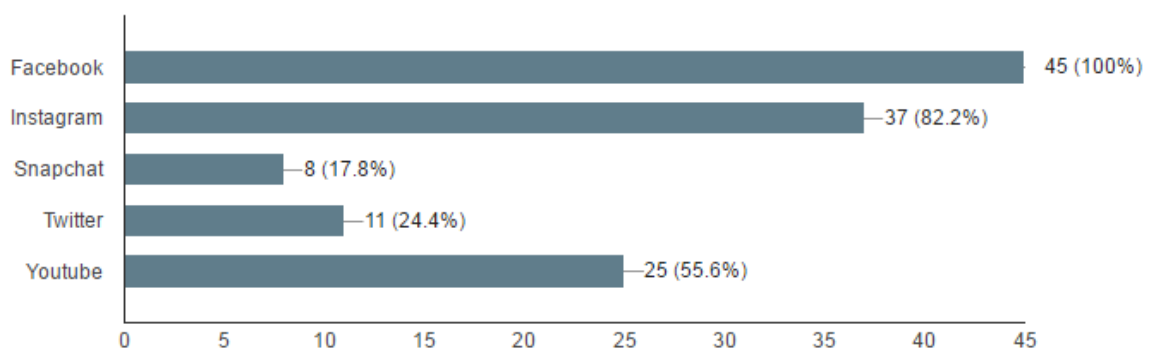


Figura 39 | ¿Qué redes sociales utilizas? Fuente Propia 2016.

En lo que respecta a Facebook, esta campaña no patrocinada se compone de dos aristas distintas. Por un lado, se invitará a los seguidores de la marca – que actualmente llegan a los 2.000 fans – a compartir una publicación, a cambio de participar en el sorteo por un set de productos Nutrifruit. Con esta acción se logrará duplicar el número de seguidores, lo que impactará en el conocimiento y posicionamiento de marca. El mensaje será:

¿Te gustaría probar los exquisitos sabores del fin del mundo? NUTRIFRUIT, snacks sanos y naturales. Comparte esta publicación y participa por un exclusivo set de productos.

La segunda arista se relacionan con una campaña pagada que considerará los siguientes filtros a fin de dirigir el mensaje publicitario al grupo objetivo definido y hacer uso eficiente de los recursos invertidos.: Datos geográficos (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina y Ñuñoa) y datos demográficos: Género y edad.

Es relevante señalar que antes de la implementación de cualquier campaña, la pagina en Facebook debe estar actualizando sus contenidos de forma constante para mantener la marca siempre presente en el subconsciente de sus consumidoras. El foco acá debe

estar en la información de la empresa, la descripción de los productos, sus pilares estratégicos, ofertas de tiempo limitado, puntos de venta, entre otros similares a fin de generar un conversión que contribuya a alcanzar los objetivos comerciales, más allá de mejorar el posicionamiento por sí solo.

Relacionado con lo anterior, destaca el caso de éxito de Cervezas Artesanales CA-MX cuya comunicación giró en torno a su eje estratégico: “con sabor artesanal”. Esta marca mexicana de cerveza artesanal y productos gourmet, utilizó su página de facebook como su principal plataforma de negocio y con ella logró desarrollar una sólida red de contactos que apalancó su posicionamiento en el mercado, impulsando un aumento en ventas.

Específicamente, los resultados alcanzados se traducen en un aumento del 39% de las visitas al sitio web oficial de la marca, debido a que las comunicaciones redirigían al usuario hasta esa landing, y un aumento del 70% en las ventas. Según Bob Clapés y Bego Echeverría, fundadores de Cervezas Artesanales, su experiencia con facebook se resume en la siguiente declaración: “Nos permitió crear una imagen sólida del negocio. Nos ayudó a entender las necesidades de nuestros clientes potenciales y tener una relación personalizada con cada uno de ellos. Gracias a las campañas, hemos logrado definir el tono adecuado para promocionar nuestros productos para impactar y retener a nuestra audiencia”.

En lo que respecta a Instagram, las acciones por ahora sólo se limitarán a la realización de publicaciones de forma periódica que refuercen el nivel de nivel de conocimiento de los productos y el posicionamiento de la marca en torno a los pilares estratégicos.

En el largo plazo, cuando exista un nivel de facturación más alto y constante en el tiempo, se pretenden realizar acciones de comunicación masivas para llegar a un grupo objetivo más amplio, más allá de las seis comunas definidas que se abordarán en el corto plazo. Esto significa evaluar la posibilidad de generar un anuncio en revistas cuyos contenidos sean de interés para el target, e incluso generar una campaña de televisión

Ahora bien, para definir específicamente en qué medios sería interesante invertir, se revisarán las respuestas entregadas por las mujeres que respondieron la encuesta online. Destacan en términos de alcance, las Noticias AM y el Noticiero Central en TV, mientras que en prensa los medios más mencionados son Emol y La Tercera. También resulta relevante revisar propuestas comerciales con Revista Mujer – suplemento que se

distribuye cada día domingo de la mano de La Tercera – porque es la revista que está más cerca del potencial grupo de clientes. Al respecto de medios de radiales, destaca en primer lugar Radio Bío Bío, seguida de Radio Disney.

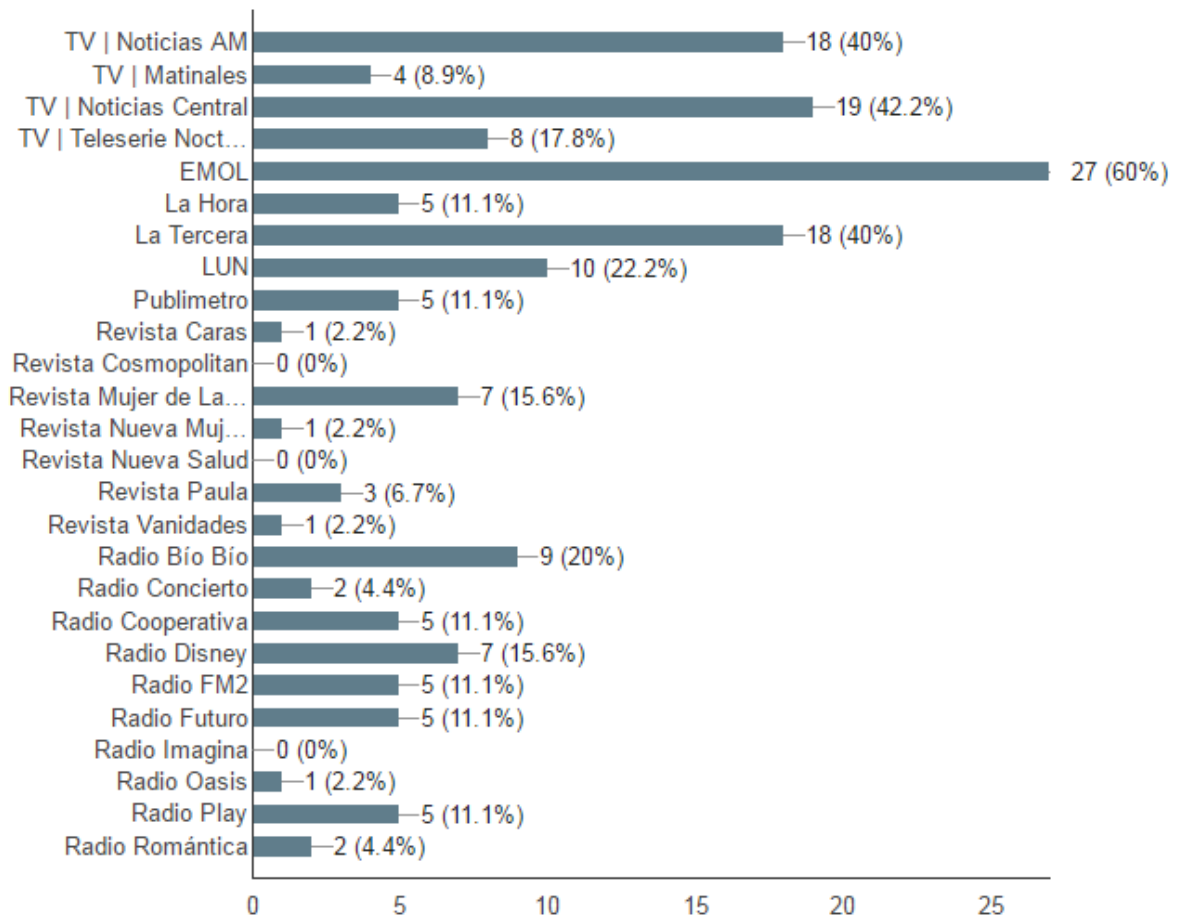


Figura 40 ¿A través de qué medios te informas? Fuente propia 2016.

A continuación se revisará con mayor profundidad la posibilidad de invertir en televisión. En lo que respecta a este medio, evaluaremos las alternativas disponibles en términos demográficos y psicográficos. Según información de tarifas publicadas en octubre del presente año por los principales canales de televisión nacional y la audiencia en el target M 25-49 Abc1c2¹⁶ se calcula el costo por cada punto de rating a fin de tomar una decisión que sea eficiente en términos económicos. Se aísla de esta acción al grupo más joven porque el principal de canal de comunicación con ellos será digital. En la Figura 41 se muestran los programas de mayor audiencia para el target y se destacan los siete que arrojan un menor costo, es decir, donde se optimiza la inversión.

¹⁶ (2016) *Medición de audiencia*, a través de la herramienta TV Data. Kantar Time Ibope 2016.

Canal	Programa	Días	Inicio	Final	Rating	Horario	Tarifa Spot 30"	CPP Spot 30"
Mega	SRES PAPIS	D-J	22:47	23:36	12,1	Prime	6.000.000	495.868
Mega	MEDCEZIR (RESUMEN)	D-J	23:36	23:39	8,8	Prime	3.000.000	340.909
Mega	AMBAR	L-V	20:25	21:05	8,4	Prime	4.650.000	553.571
C13	EN SU PROPIA TRAMPA	D	22:42	0:01	8,3	Prime	4.500.000	542.169
Chv	ALERTA MAXIMA	J	22:52	0:36	8,2	Prime	2.431.000	296.463
Chv	MANOS AL FUEGO	M	22:48	0:19	7,6	Prime	3.592.000	472.632
C13	NADIE ESTA LIBRE	W	23:43	0:54	7,2	Prime	3.200.000	444.444
Mega	AHORA NOTICIAS CENTRAL	D-V	21:27	22:15	7,0	Prime	3.700.000	528.571
Mega	TE DOY LA VIDA	L-V	15:34	16:06	6,7	OffPrime	1.600.000	238.806
C13	CONTACTO	LD	21:52	22:26	6,7	Prime	3.400.000	507.463
Mega	MORANDE CON COMPANIA	V	22:37	0:36	6,3	Prime	3.000.000	476.190
Mega	AHORA NOTICIAS REPORT.	LMVD	21:35	21:54	6,2	Prime	3.700.000	596.774
C13	PRECIOSAS (RESUMEN)	LMWJ	22:43	22:47	6,0	Prime	3.500.000	583.333
C13	PRECIOSAS	LMWJ	22:46	23:44	6,0	Prime	3.500.000	583.333
C13	VERDADES SECRETAS (RES)	MJ	23:45	23:48	5,9	Prime	1.600.000	271.186
Mega	MEDCEZIR	LMWJD	23:39	0:38	5,7	Prime	3.000.000	526.316
Mega	TE DOY LA VIDA (RES)	L-V	15:04	15:34	5,3	Off Prime	1.600.000	301.887
Mega	MI ULTIMO DESEO (RES)	L-V	16:06	16:09	5,2	Off Prime	1.600.000	307.692
Mega	AMBAR (RESUMEN)	L-V	19:50	20:25	5,1	Prime	3.100.000	607.843
C13	SABADO DE REPORTAJES	S	23:04	0:17	5,0	Prime	1.700.000	340.000
Chv	LA DIVINA COMIDA	S	22:39	0:30	4,9	Prime	1.492.000	304.490
TVN	EL CAMIONERO	L-V	20:13	21:04	4,2	Prime	3.400.000	809.524
Mega	PESO PESADO	W	23:36	0:35	4,2	Prime	4.050.000	964.286
Mega	MUCHO GUSTO (A)	L-V	8:08	10:52	4,1	Off rime	850.000	207.317
C13	VERDADES SECRETAS	MJ	23:48	0:38	4,1	Prime	1.600.000	390.244
C13	TELETRECE	L-D	21:35	22:07	4,1	Prime	3.400.000	829.268
C13	EN BUEN CHILENO	L	23:42	0:45	3,9	Prime	1.500.000	384.615
Chv	MINAS AL PODER	W	22:35	0:20	3,9	Prime	1.814.000	465.128
TVN	LA VEGA	L	23:25	0:47	3,8	Prime	3.500.000	921.053
Mega	AHORA NOTICIAS MATINAL	L-V	6:35	8:06	3,7	OffPrime	800.000	216.216
Mega	AHORA NOTICIAS SABADO	S	21:00	22:33	3,7	Prime	3.700.000	1.000.000
Mega	MI ULTIMO DESEO	L-V	16:08	17:03	3,6	OffPrime	1.000.000	277.778
Mega	NO TE ENAMORES (RESUMEN)	L-V	17:48	17:55	3,6	OffPrime	1.000.000	277.778
C13	TELETRECE A.M.	L-V	6:35	8:06	3,6	OffPrime	1.000.000	277.778

Figura 41 | Rating programas más vistos en Chile. Kantar Time Ibope 2016.

Ahora bien, los datos Rating y CPP no son suficiente para tomar una decisión, ya que no logran capturar aspectos conductuales. Por lo mismo, revisaremos nuevamente los resultados de la encuesta online, la Figura 42 muestra que el 80% de los encuestados es trabajador dependiente y con ello se asume que este grupo está fuera de casa – alejado de la televisión – al menos entre las 8.30 y las 20.00 horas. Considerando este punto, qué sentido tiene tener pauta en programas emitidos en esa franja, donde no será posible alcanzar a las mujeres que podrían resultar potenciales compradoras de Nutrifruit.

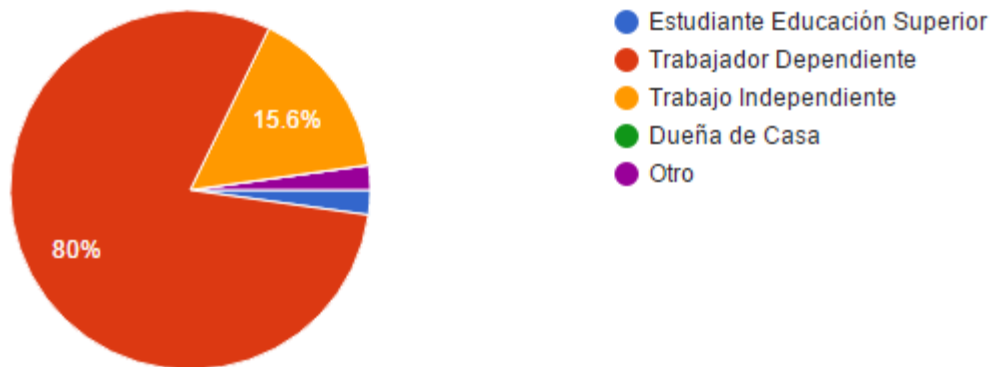


Figura 42 | ¿Cuál es tu ocupación principal? Fuente propia 2016.

Volviendo a la Figura 41 queda descartado tener pauta en programas como Te doy la vida (Mega, 15.30 a 16.00 horas), Mi último deseo (Mega, 16.00 a 17.00 horas) y No te enamores (Mega, a partir de las 17.50 horas), aun cuando presentan excelentes niveles de audiencia. Se descartará también el programa Verdades Secretas (C13, a partir de las 23.45 horas) por horario también. Porque el encendido de nuestro grupo objetivo cae a partir del término del Noticiero Central, alrededor de las 22.30 horas.

Finalmente, se propone una alternativa que en términos de costo es más realista. Se traduce en una pauta fija por al menos una semana en la franja matinal que va desde las 6.30 a las 8.00 horas y los programas seleccionados en ese caso serían Ahora Noticias Matinal (Mega) o Teletrece AM (C13), dependiendo de los descuentos que accedan a entregar los canales a Nutrifruit. Otra alternativa interesante de explorar es un placement para generar branding en el matinal Mucho Gusto (Mega), pero esta última propuesta tiene varias limitantes. A continuación las más relevantes:

- Estos espacios se comercializan, en general, por un plazo mínimo de un mes y Nutrifruit no tiene los recursos suficientes para ello. Estamos hablando de un auspicio básico con derecho a una mención de hasta 30", un spot de hasta 30" y dos pases a tanda por \$46.500.000.-
- Este placement podría aparecer en pantalla entre las 8.00 y las 11.00 horas, pero sólo sería de utilidad para Nutrifruit si la exhibición se realiza antes de las 8.30 horas de manera de actuar coherente al perfil psicográfico definido.

Se descartan en general los programas en horario prime, dado su altísimo costo del CPP, los cuales lamentablemente no pueden ser asumidos por Nutrifruit, al menos por ahora.

Conclusiones

Los objetivos planteados al principio de esta investigación han sido cumplidos en su totalidad. Nutrifruit hoy entiende las asociaciones que tienen los consumidores cuando se refieren a Snacks. conoce los segmentos, estableció un mercado meta y utiliza a su conveniencia los eje de valor para trabajar en posicionamiento.

Los datos obtenidos por fuentes secundarias, principalmente investigadoras de mercado como Adimark y Nielsen han ayudado a entender la industria de Snacks y en general la industria de alimentos. Los hábitos están cambiando y seguirán cambiando, el desafío está en tener las herramientas para poder adelantarse. La orientación hacia el cliente es clave en este proceso, la evaluación y análisis sistemático del entorno externo e interno es importante para desarrollar una visión de inteligencia de mercado como cultura organizacional. Esto tiene ventajas directas en el crecimiento de la rentabilidad y en el desarrollo de ventajas competitivas.

La cadena de valor de una empresa y sus marcas está dada por todas sus funciones y estas deben estar alineadas ya que todas estas son claves. En el mercado cambiante y competitivo en que hoy vivimos prácticamente todo pasa a ser un commodity, la propuesta real y el producto ampliado son los que deben diferenciar a las marcas.

Sabemos que escuchar y observar es la base de toda comunicación, las marcas nunca deben olvidarse de eso. Ya que es por medio de la comunicación el cómo se dan a conocer y como se posicionan en los diferentes mercados y segmentos. Esta es la base de cualquier estrategia de marketing y cualquier implementación de estrategia.

El primer paso para la venta, es la confianza y esta se transmite por medio de la comunicación, el estar alineado con los clientes y usuarios es clave para el éxito de cualquier plan de negocios. Para generar confianza debemos saber demostrar que queremos lo mejor para nuestros clientes, que sabemos lo que hacemos y que siempre hablamos con honestidad. La confianza es el primer paso para generar compromiso y lealtad.

Para Nutrifruit la ética es clave en su operación, sabemos también que la ética impacta directamente en el valor percibido de los clientes. Esta investigación comenzó postulando

la importancia que el marketing tiene en el cuidado del ecosistema social y medio ambiental, y por ende ambos factores son adoptados por Nutrifruit como valores fundamentales de la marca. El cuidado de nuestra tierra y el desarrollo de comunidades locales son clave en existencia de la marca.

Un elemento fundamental en la dirección de marketing es la elaboración de estrategias y planes que sirvan de orientación al resto de las actividades de marketing. Las empresas y marcas deben apegarse a una estrategia, pero deben encontrar la manera de mejorarla constantemente.

Los datos obtenidos por fuentes primarias han aportado a entender al consumidor, sus hábitos de compra y sus intereses al pensar en Snacks. Estos estudios han ayudado a Nutrifruit a entender que ejes de valor son los relevantes y con esto generar una estrategia de diferenciación afectiva en este mercado tan competitivo. Al mismo tiempo estos insights han generado las directrices para idear las mejores tácticas a corto plazo. Si conocemos el insight del consumidor y si se conectan las distintas implicaciones de marketing se podrá, con frecuencia, lanzar un nuevo producto con éxito o impulsar el crecimiento de una marca.

Para terminar es importante destacar que la piedra angular de un enfoque de marketing bien estructurado son las relaciones sólidas con los clientes, toda la cultura de la empresa debe tener al cliente en el centro. Este tipo de empresas son expertas en establecer relaciones y no sólo crear productos.

Anexos

▪ Anexo 5 | Código de Ética de Nutrifruit

En relación con los proveedores y clientes de la Empresa:

1. Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
2. Seleccionar proveedores cuyas prácticas empresariales sean coherentes con el respeto a la dignidad humana y no arriesguen la buena reputación de la empresa.
3. Seleccionar proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, la conveniencia del precio ofrecido, condiciones de entrega y calidad. Se rechazará tajantemente el ofrecimiento de regalos o comisiones que alteren las reglas de la libre competencia en lo que respecta a producción y distribución de bienes.
4. Aspirar a alcanzar la excelencia en la prestación de bienes y servicios, de modo que los clientes y consumidores se sientan satisfechos.
5. Garantizar la calidad de productos y servicios. Atender de forma rápida y eficaz a requerimientos y reclamos de consumidores.

En relación con los competidores de la Empresa:

1. No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
2. Competir de forma leal con otras empresas. Cooperar en la consecución del libre mercado, basado en el respeto mutuo. Abstenerse de realizar prácticas desleales.
3. En particular, rechazar la captación de clientes, mediante métodos no éticos.

En relación con los empleados de la Empresa:

1. Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados.
2. No discriminar por razones de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
3. Rechazar rotundamente cualquier forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
4. Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
5. Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito.
6. Garantizar seguridad e higiene en el trabajo, adoptando medidas razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.
7. Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar.
8. Garantizar la integración laboral de personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.

▪ Anexo 6 | Tiendas específicas o Emporios

Nombre	Tipo de tienda
Emporio la bueba chacra de elisa	tienda
Sano deleite	tienda
Tienda Gourmet Omegnas	tienda
Emporio Nacional	tienda
Mis frutos	E comerce
Emporio biofilia	tienda
Emporio Agrosole	tienda
la despensa online	e comerce
Salvaje Gourmet	e comerce
Melinka Natural Gourmet	tienda
Vitagro Distribuidora de Alimentos	Tienda
Emporio NaturalGourmet	E comerce
Frutos secos Piwen	tienda
A + arte (amasarte)	Panaderia Gourmet
Emporio Tesana	tienda
Emporio San clemente	tienda
Emporio ñuñoa	tienda
emporio campestre	tienda
Almazán	tienda
Ancestral Gourmet	tienda
Dengo Gourmet	E comerce
Panaderia Pasteleria Crocante	tienda
VOP Café (Very organic people)	tienda
Infierno Gourmet	tienda
Las cuatro estaciones	tienda
Pulchen	tienda
Galerie Gourmetique	tienda
La Chakra	tienda

▪ Anexo 7 | Ferias

Feria	Fecha
Bazar ED	Noviembre
Feria Gourmet en Casa Costanera	Agosto
Despensa Gourmet	Agosto
Paula Gourmet	Octubre
Echinuco	Septiembre
Mas Deco	Junio
Jardinera	Por confirmar
Paula Navidad	Diciembre
Artesanos	Junio
Lastarria	Por confirmar
Barrio Italia	Por confirmar
Cara a la Carta	Agosto

- Anexo 8 | Benchmark de POP



- Anexo 9 | Logo de Nutrifruit



▪ Anexo 10 | Salas relevantes Jumbo y SMU

Cadena	DIRECCION	COMUNA
JUMBO	AV. KENNEDY 9001	LAS CONDES
JUMBO	AV. FRANCISCO BILBAO 4144	LAS CONDES
JUMBO	AV. FRANCISCO BILBAO 8750	LAS CONDES
JUMBO	AV. LA DEHESA 1445	LO BARNECHEA
JUMBO	JOSE PEDRO ALESSANDRI 1166	ÑUÑO A
JUMBO	AVDA. CAMINO EL ALBA 11969	LAS CONDES
JUMBO	AV. ANDRES BELLO 2465 PROVIDENCIA	PROVIDENCIA
JUMBO	LOS TRAPENSES NO 3515	LO BARNECHEA
JUMBO	EDUARDO MARQUINA 3912	VITACURA
UNIMARC	IGNACIO CARRERA PINTO 3857	ÑUÑO A
UNIMARC	AV. IRARRAZAVAL 4354	ÑUÑO A
UNIMARC	AV. APOQUINDO 4335	LAS CONDES
UNIMARC	AV. MANQUEHUE SUR 1700	LAS CONDES
UNIMARC	GENERAL JOSE ARTIGAS 3250	ÑUÑO A
UNIMARC	AV. SANTA MARIA 6940	VITACURA
UNIMARC	OBISPO ORREGO 1250	ÑUÑO A
UNIMARC	AV. GRECIA 320	ÑUÑO A
UNIMARC	AV. VITACURA 8400	VITACURA
UNIMARC	MANQUEHUE NORTE 457	LAS CONDES
UNIMARC	AV. FRANCISCO BILBAO 2050	LAS CONDES
UNIMARC	AV. LAS CONDES 14792	LO BARNECHEA
UNIMARC	AV. JOSE ALCALDE DELANO 10497	LO BARNECHEA
UNIMARC	AV. VITACURA 4607	VITACURA
UNIMARC	LOS DOMINICOS ESQ PATAG 8630 LAS CONDES	LAS CONDES
UNIMARC	AV. MANUEL MONTT NO 2783	NUNOA