



NUEVAS GALLETAS VIVO LIKE: DALE UN ME GUSTA A TU BIENESTAR

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

**Alumno: Marcelo Sebastián Parra Cruces
Profesor Guía: Leslie Maureen Valenzuela Fernández**

Santiago, Octubre 2016

Contenido

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	7
II.	INTRODUCCIÓN.....	10
2.1	Contextualización del Negocio.....	10
2.2	Sector Industrial.....	15
2.3	Oportunidades y desafíos de negocios.....	19
2.4	Plan de Marketing para nuevos desafíos.....	21
III.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	22
3.1	Identificación de la empresa.....	22
3.1.1	Rubro.....	22
3.1.2	Misión.....	23
3.1.3	Valores.....	23
3.1.4	Visión.....	23
3.1.5	Cultura.....	24
3.2.	Unidades Estratégicas de Negocios.....	24
3.2.2	Unidad Estratégica seleccionada para Plan de Marketing.....	26
IV.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
4.1	Análisis del Macro Entorno Externo.....	28
4.2.1	Análisis Político-Legal.....	29
4.2.2	Análisis Económico.....	34
4.2.3	Análisis Social.....	36
4.2.4	Análisis Tecnológico.....	43
4.2	Análisis del Micro Entorno Externo.....	48
4.2.1	Tamaño de mercado y Penetración.....	48
4.2.2	Comportamiento de Compra y Tendencias.....	49

4.2.3 Participantes	51
4.2.4 Competidores	53
4.2.5 Análisis competitivo: Modelo Porter.....	67
4.2.6 Sistema de Valor Ampliado de la Industria.....	79
4.3 Análisis Interno.....	81
4.3.1 Recursos.....	81
4.3.2 Capacidades y competencias.....	84
4.3.3 Ventajas Competitivas	85
4.4 Análisis FODA.....	85
4.5 Estrategia	86
V. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING	87
5.1 Segmentación estratégica.....	87
5.1.1 Macro-segmentación de mercado	88
5.1.2 Micro-segmentación de mercado	90
5.1.3 Micro-segmentación de clientes	90
5.1.4 Público Objetivo.....	91
5.2 Propuesta de valor	91
5.3 Estrategia de Posicionamiento.....	93
5.3.1 Mapa Posicionamiento Esperado	93
5.4 Objetivos de Marketing	95
5.5 Mezcla de Marketing	96
5.5.1 Producto	96
5.5.2 Distribución	101
5.5.3 Precio.....	105
5.5.4 Promoción.....	109
5.5.5 Estrategia de Seguimiento.....	141

5.6 Carta Gantt de Actividades de Marketing	142
5.7 Presupuesto	143
5.8 Cuadro de Mando Integral	144
VI. CONCLUSIONES	146
VII. ANEXOS	149
VIII. BIBLIOGRAFÍA	152
IX. REFERENCIAS	154

Índice de Tablas

Tabla 1: Beneficios de los alimentos procesados, según especialistas.	11
Tabla 2: Composición del Gasto Promedio de los Hogares por Quintil de Ingreso Per Cápita 2007.....	18
Tabla 3: Unidades Estratégicas de Negocios – Empresas Carozzi S.A.....	25
Tabla 4: Grandes segmentos a observar el 2016.....	39
Tabla 5: Tendencias Publicidad Digital 2016.....	47
Tabla 6: Participantes Categoría Galletas y sus marcas.....	52
Tabla 7: Principales características de los participantes del Mercado Galletas.....	53
Tabla 8: Análisis de la Amenaza de Nuevos Entrantes.....	68
Tabla 9: Análisis del Poder de negociación de los Proveedores.....	70
Tabla 10: Análisis del Poder de Negociación de los Clientes.....	73
Tabla 11: Análisis de Amenaza de productos sustitutos.....	75
Tabla 12: Análisis Rivalidad entre competidores existentes.....	76
Tabla 13: Análisis FODA.....	86
Tabla 14: Cobertura Total Segmentos Galletas.....	88
Tabla 15: Segmentos y Sub segmentos de Galletas.....	89
Tabla 16: Productos de connotación saludable.....	94
Tabla 17: Locales medidos en Scantrack Nielsen.....	103
Tabla 18: Precios galletas dulces familiares de connotación saludable.....	107
Tabla 19: Resumen apoyos de Visibilidad en Punto de Ventas.....	112
Tabla 20: Apoyos en Medios Masivos.....	127
Tabla 21: Herramientas para Pauta Digital.....	131
Tabla 22: Plataformas Digitales Vivo.....	133
Tabla 23: Otras Actividades de Promoción.....	140

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Ventas de Alimentos procesados.....	16
Gráfica 2: Composición Mercado de Alimentos procesados en Chile, 2012.....	17
Gráfica 3: Estructura del Gasto Medio de los Hogares del Total Ciudades Capitales.	18
Gráfica 4: ¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?.....	20
Gráfica 5: Participación de Categorías en facturación de Empresas Carozzi S.A.	25
Gráfica 6: Conocimiento, consideración y compra Portafolio Vivo.	27
Gráfica 7: Modelo Análisis Situacional	28
Gráfica 8: Penetración de Internet en Chile.....	44
Gráfica 9: Gastos en Medios Digitales en Chile: 2014-2019.....	46
Gráfica 10: Volumen Mercado de Galletas en Chile (Toneladas).	49
Gráfica 11: Participación de Mercado en Volumen (2015).....	52
Gráfica 12: Niveles de segmentación estratégica.	87
Gráfica 13: Propuesta de valor Vivo Like.	92
Gráfica 14: Mapa de Posicionamiento Esperado para Vivo Like.....	94
Gráfica 15: Mix Producto Vivo Like.....	97
Gráfica 16: Diseños de envases Vivo Like.	100
Gráfica 17: Mix Distribución Vivo Like.	101
Gráfica 18: Mix de Precio para Vivo Like.....	106
Gráfica 19: Mix Promoción Vivo Like.....	109
Gráfica 20: Propuesta Exhibición Vivo Like 135g.....	110
Gráfica 21: Propuesta Exhibición Vivo Like 30g.....	111
Gráfica 22: Mix de Marketing para Propuesta Vivo Like.....	147

I. RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo y en Chile se establece el desafío de promover alimentos saludables para proteger la salud de las personas y disminuir enfermedades no transmisibles. En este desafío se solicita al sector productivo diversificar su oferta con productos saludables.

La industria de alimentos procesados en Chile es la segunda más importante del país con ventas internas superiores a los US\$ 20 billones anuales. Se compone de varias categorías como Panadería y Productos Horneados, Lácteos, Confites, entre otros. Por otra parte, esta industria es la segunda más importante en relación al gasto de los hogares.

Por su parte, el mercado de productos saludables representa un 19% del total de la industria, pero estudios indican que sólo un 5% de la población tiene una alimentación saludable. En este contexto, para el desafío señalado se requiere de un Plan de Marketing como herramienta para generar un intercambio de valor entre los actores de la industria.

Empresas Carozzi S.A, multinacional chilena, se dedica a la elaboración, comercialización y distribución de alimentos. Participa en 18 categorías y tiene un gran portafolio de marcas: Carozzi, Ambrosoli, Costa, Vivo, entre otras. La empresa está presente en el desafío de alimentos saludables con Vivo, invitando a un estilo de vida más saludable.

La empresa se divide en tres Divisiones que agrupan sus categorías de productos: Alimentos, Confites y Mascotas. A partir de éstas, se establecen Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) por categoría donde destacan tres categorías que aportan con el 50% de la facturación: Galletas (21%), Pastas (15%) y Chocolates (14%).

Este Plan de Marketing se desarrolla para su UEN de Galletas, que tiene la mayor facturación y presenta el desafío de productos más saludables, dado que sus productos tienen sello “Alto en” de la Ley de Etiquetado. Además, es la única categoría donde Vivo tiene productos con sello y donde la marca tiene oportunidades de crecimiento, considerando que Vivo crece en el año 2015 un +21% en facturación, y que Galletas Vivo son la segunda categoría del portafolio total de Vivo, con mayor conocimiento, consideración y compra.

En el análisis situacional, el macro entorno externo tiene inestabilidad política ante desaprobación al gobierno e incertidumbre por nuevas regulaciones como Reforma Laboral,

Tributaria, y Ley de Etiquetado. El entorno económico tiene bajas proyecciones de crecimiento y debilitamiento del mercado laboral que afectan la demanda. En lo social, se presentan cambios demográficos con un crecimiento de la clase media y una mayor disposición a gastar en productos que mejoren su calidad de vida. A esto se suman las tecnologías que impulsan el uso de medios digitales para interactuar con los consumidores.

Por su parte, en el micro entorno externo, el mercado de galletas tiene una penetración de un 95% y crece un 5% en volumen durante el 2015, impulsado por el canal Supermercados. Las tendencias para la categoría son: la indulgencia y lo saludable.

Carozzi es el líder del mercado con un 36% del volumen, seguido de Nestlé (27%) y Arcor (16%). Se caracterizan por tener un amplio portafolio de marcas donde compiten en los diversos segmentos, según tipo de galletas. Carozzi tiene un posicionamiento basado en la variedad de productos con sus marcas paraguas Costa y Vivo, por su parte, Nestlé compete con sus marcas McKay y Fitness arraigadas en la tradición de sus productos.

En el análisis competitivo, se determina que la rentabilidad actual de la UEN está en riesgo ante el alto poder de los clientes y la amenaza de sustitutos. No obstante, el desafío de negocios con productos saludables puede generar oportunidades de posicionamiento estratégico con un producto diferenciado y que aumente los costos de cambios del cliente.

Finalmente, en el análisis interno, la Consolidación de Marcas e Innovación de Productos son las competencias distintivas para lograr una ventaja competitiva sostenible, para responder a la demanda de los consumidores y alcanzar altos niveles de rentabilidad.

La segmentación presenta un nivel macro con cobertura total, otro aspecto micro de mercados con personas que disfrutan de alimentos ricos, y otros preocupados por la salud. Luego, una micro segmentación de clientes con variables conductuales (compra semanal en supermercados) y beneficios buscados (saciar hambre). Con esto, se define el público objetivo como *“Personas de toda edad, de GSE ABC1 y C2 que tienen un estilo de vida más saludable y se preocupan de los componentes de los alimentos. Buscan en las galletas dulces un producto saciador y sano, realizan compras semanales en el canal moderno”*.

La propuesta de valor para la UEN se define como *“Nuevas galletas dulces bajo la marca Vivo Like que se destacan por cumplir con los índices nutricionales establecidos en la nueva Ley de Alimentos, teniendo una alternativa saludable y rica para el público objetivo”*.

El posicionamiento de Vivo Like es mediante una ventaja diferencial con los ejes de valor “Saludable”, medido en la cantidad de sellos “Alto en”, y “Precio”. La estrategia es más por más ofreciendo un producto que tiene un valor adicional (cumple con Ley Etiquetado) y con un precio más elevado que sus competidores.

Los principales objetivos son ser el único producto de la marca Vivo, en la categoría galletas, que cumple con la nueva Ley de Alimentos. Además, de potenciar la marca Vivo en la categoría galletas, ampliando el mix con dos productos en el primer año; y alcanzar un volumen de ventas de 20 toneladas mensuales, en el plazo de un año.

La mezcla de marketing tiene una Estrategia de Producto enfocada en destacar la composición nutricional de la galleta (sin sello “Alto en”) que permite diferenciarse en el mercado. Tiene sabor vainilla y está en dos formatos: familiar 135 grs. y snacks 30 grs. El eslogan es “Dale un me gusta a tu bienestar” y el diseño mantiene el tradicional fondo verde-blanco de los productos Vivo, pero con una tono azul para destacar más el producto.

Por otra parte, la distribución es por canal de ventas, en el canal Moderno se tiene una cobertura intensiva con un objetivo de 60% de distribución numérica, y en el Tradicional, una cobertura selectiva con un objetivo del 20% de la cartera de clientes de Carozzi.

Con respecto al precio, se establece como objetivo maximizar la cifra de venta, definiendo un precio elevado por el valor percibido del producto, con el fin de lograr un margen de contribución mensual sobre el 45%, durante el primer año de lanzamiento. El precio sugerido para el formato de 135 grs. es de \$1.119 y, para el de 30 grs. es \$249.

La estrategia de promoción considera exhibir Vivo Like en la góndola junto a las galletas con cereales. Además, se define un plan de visibilidad mediante material POP, exhibidores pedestal y la compra de cabeceras. También para incentivar la compra se coordina un plan de 50 promotoras en supermercados, In store con una bicicleta en 50 salas; participación en exhibiciones temáticas con muebles de la actividad “Vuelta a Clases” y “Mes Wellness Vivo”. También, se definen apoyos en medios masivos con una Pauta de Televisión y Radio durante un mes, acompañada de una Pauta Digital y Vía Pública con gráficas en puertas de metro. Además, se considera comunicación en las Plataformas Digitales (Sitio web Vivo, Facebook, Instagram y Twitter). Finalmente, se considera una estrategia de seguimiento mediante un Tracking de Marca para monitorear el posicionamiento y determinar el impacto de la marca Vivo Like en el mercado.

II. INTRODUCCIÓN

2.1 Contextualización del Negocio

La alimentación es un aspecto básico para la vida y el desarrollo de una sociedad, dado que los alimentos aportan los nutrientes que nos permiten crecer y mantenernos sanos y activos¹. En el transcurso de la historia se observa una gran evolución en alimentos, impulsado por diversas innovaciones como el reconocimiento del cacao como alimento, el uso de manteca y margarina, los cereales para el desayuno, los edulcorantes no calóricos, los alimentos en conservas, las bebidas de fantasías, entre muchos otros².

Por su parte, la globalización y el uso de tecnología han permitido el surgimiento de un gran número de negocios relacionados a los alimentos, particularmente la fabricación y comercialización de alimentos procesados.

El Informe del Comité Asesor de Alimentos para las Guías Alimentarias de 2010, define alimentos procesados como *“cualquier alimento que no sea un producto agrícola no tratado, incluido cualquier producto agrícola no tratado que haya sido sometido a lavado, limpieza, molienda, corte, picado, calentamiento, pasteurización, blanqueado, cocción, enlatado, congelado, desecado, deshidratación, mezclado, envasado u otro procedimiento que modifique el estado natural del alimento. El procesamiento también puede incluir el agregado de otros ingredientes al alimento, tales como conservantes, saborizantes, nutrientes y otros aditivos alimentarios o sustancias aprobadas para su uso en productos alimentarios, como sal, azúcares y grasas. El procesamiento de alimentos, incluido el agregado de ingredientes, puede reducir, aumentar o dejar intactas las características nutricionales de los productos agrícolas no tratados”*³.

De acuerdo a lo señalado por International Food Information Council Foundation (2010), la mayoría de los alimentos que comemos hoy en día han sido sometidos a alguna

¹ Guía de Nutrición de la Familia. FAO, 2015.

² Ver “La innovación en la industria de alimentos: Historia de algunas innovaciones y de sus innovadores”. Alfonso Valenzuela y Rodrigo Valenzuela (2015). Revista Chilena Nutrición, Vol. 42, N°4. Diciembre, 2015

³ Artículo “Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010”. Department of Health & Human Services, USA. Mayo, 2010.

forma de procesamiento. Estos alimentos procesados son cuestionados por su menor valor nutricional o ser causantes de diversas enfermedades transmitidas por su consumo, no obstante, existen diversos beneficios relacionados a la oferta de alimentos, disponibilidad, durabilidad e inocuidad de los alimentos procesados (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Beneficios de los alimentos procesados, según especialistas.

Beneficios	Especialista
<p>“Ahora podemos tener alimentos que son frescos casi en cualquier época del año, gracias a diversas tecnologías desarrolladas por científicos especializados en alimentos”.</p>	<p>Roger Clemens, DrPH, profesor, Facultad de Farmacia, Universidad del Sur de California.</p>
<p>“El procesamiento le da (al alimento) un tratamiento que lo hace más estable o le otorga una mayor durabilidad. Y eso se hace generalmente mediante la cocción, el calentamiento o la destrucción de los microorganismos que hacen que se eche a perder o que no sea inocuo.”</p>	<p>Aurora Saulo, PhD, especialista de extensión en Tecnología de los Alimentos, Universidad de Hawaii.</p>
<p>“Hoy día, la inocuidad de la oferta de alimentos es realmente excelente. Es verdad que oímos hablar más sobre brotes de enfermedades transmitidas por alimentos y de cuestiones relacionados con retiros de productos del mercado, pero tenemos que reconocer que vivimos en un mundo disponible 24 horas los 7 días de la semana y, claramente, cuando sucede algo, la información llega a la gente muy, muy rápido.”</p>	<p>Robert Gravani, Ph.D., profesor de Ciencia de los Alimentos, Universidad Cornell.</p>
<p>“La mayoría de los consumidores no tienen un jardín o un clima benigno para cultivar durante todo el año y deben depender del supermercado. Las frutas y vegetales frescos tardan aproximadamente 21 días en llegar desde el campo al supermercado...pero solo horas en llegar del campo a la planta de procesamiento para su congelamiento o enlatado. Por lo tanto, los productos procesados a menudo son superiores en valor nutricional y sabor a lo que llamamos alimentos frescos en el supermercado”</p>	<p>Fergus Clydesdale, PhD, Departamento de Ciencia de los Alimentos, Universidad de Massachusetts.</p>

<p>“Los productores y procesadores de alimentos de países industrializados y en vías de desarrollo por igual necesitan de la ciencia y de la tecnología para asegurar una oferta sostenible de alimentos inocuos, nutritivos y accesibles y para satisfacer la demanda en rápido crecimiento. La agricultura, independientemente de si es tradicional o moderna, sustentable u orgánica, necesita más ciencia, no menos. Y los alimentos de la gente, sean comida rápida o tradicional, productos locales o globales, integrales, naturales, frescos o procesados, industriales o no, requieren más ciencia y tecnología de los alimentos.”</p>	<p>John Floros, PhD, profesor y jefe, Departamento de Ciencia de los Alimentos, Universidad Penn State.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de International Food Information Council Foundation, 2010².

En las últimas décadas, las empresas relacionadas a la industria de alimentos procesados se han enfrentado a nuevos desafíos ante el impacto de sus productos en la salud de las personas. En Mayo de 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) establece la denominada “Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud” donde se señala que una alimentación poco saludable y la falta de actividad física son las principales causas de las enfermedades no transmisibles más importantes, como las cardiovasculares, la diabetes de tipo 2 y determinados tipos de cáncer, y contribuyen sustancialmente a la carga mundial de morbilidad, mortalidad y discapacidad⁴.

De acuerdo a lo señalado por la OMS, uno de los factores determinantes de estas enfermedades es el mayor consumo de alimentos hipercalóricos poco nutritivos con alto contenido de grasas, azúcares y sal. Por lo tanto, tanto los gobiernos como todos los asociados, deben abordar todo lo relacionado a la nutrición; la seguridad alimentaria (accesibilidad, disponibilidad y asequibilidad de alimentos sanos); la inocuidad de los alimentos; y el apoyo y la promoción de la práctica de la lactancia natural exclusiva durante seis meses.

En este contexto, el documento señala la importancia del sector privado en la promoción de modos de vida sanos y en la obtención de beneficios de salud en todo el

⁴Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, Organización Mundial de la Salud. Mayo, 2004.

mundo. Por esto, la OMS realiza las siguientes recomendaciones para las empresas del sector alimentario.

- Promover los regímenes alimentarios saludables y la actividad física de conformidad con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia Mundial.
- Limitar los contenidos de grasas saturadas y ácidos grasos trans, de azúcares libres y de sal en los productos existentes.
- Seguir desarrollando y ofreciendo a los consumidores opciones asequibles, saludables y nutritivas.
- Examinar la posibilidad de lanzar nuevos productos que sean más nutritivos.
- Proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.
- Adoptar prácticas de comercialización responsable que apoyen la Estrategia, en particular con respecto a la promoción y la comercialización de alimentos con alto contenido de grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres o sal, especialmente las dirigidas a los niños.
- Adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al contenido nutritivo de los alimentos.
- Suministrar a las autoridades nacionales información sobre la composición de los alimentos.
- Ayudar a elaborar y poner en práctica programas de promoción de la actividad física.

Por otra parte, en Chile también existe una preocupación por la alimentación que se considera uno de los enfoques más importantes en políticas públicas, considerando la prevención de enfermedades no transmisibles vinculadas a la dieta. Particularmente, la obesidad es uno de los problemas de salud más importante en la actualidad, por lo que constituye una responsabilidad ineludible del Estado⁵.

En este ámbito, el Gobierno de Chile ha lanzado en Enero de 2015 el Programa Nacional de Alimentos Saludables, con el fin de diversificar y sofisticar la oferta chilena de alimentos procesados e ingredientes con atributos que respondan a las necesidades de salud y bienestar del consumidor⁶. De acuerdo a este Plan Estratégico, existe un desafío para las empresas de esta industria en trabajar en tres aspectos que determinan un alimento saludable⁷:

- Alimentos funcionales: Proporcionan beneficios para la salud adicionales a su valor nutritivo.
- Reducción de nutrientes críticos: Se ha restringido la cantidad de sustancias no saludables durante el proceso de elaboración.
- Requerimientos especiales: Destinados a los grupos vulnerables que presentan intolerancias o alergias, donde se ha removido un componente perjudicial.

Además, en Junio de 2015 se promulgó la Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad, que tiene como principal objetivo proteger la salud de la población, especialmente de niños, ante las altas cifras de obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles, derivadas de una mala alimentación. Con esta normativa, Chile se

⁵ Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición, Gobierno de Chile. Octubre, 2015. En línea: <http://web.minsal.cl/politicas-publicas-en-alimentacion-y-nutricion> (Fecha consulta: 16 Julio 2016).

⁶ Noticia "Bachelet quiere que Chile sea país referente de la producción de alimentos". Diario Pyme, en línea: www.diariopyme.com (Fecha consulta: 2 Septiembre 2016).

⁷ Ver Programa Estratégico Nacional "Alimentos Saludables": Nuevo enfoque para la industria alimentaria nacional. Gerencia de Desarrollo Competitivo, Gobierno de Chile. Enero, 2015.

instala como uno de los pioneros a nivel mundial recogiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud⁸.

Por lo tanto, tanto en el mundo como en Chile existe un importante desafío para las empresas de la industria de alimentos procesados de satisfacer la necesidad de disponer alimentos más saludables y cumplir con los requerimientos de los diversos organismos mundiales y gubernamentales, con el fin de brindar una mejor alimentación a la población y cuidar la salud de las personas.

2.2 Sector Industrial

La industria de alimentos procesados en Chile es la segunda industria más relevante del país, después de la minería⁹, con ventas internas superiores a los US\$20 billones de dólares anuales, y con exportaciones que superan los US\$18 billones de dólares¹⁰. Los datos entregados por la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (Chilealimentos) muestran que la industria está en constante expansión con una proyección de crecimiento de superar los US\$30 billones de dólares en ventas internas, en el año 2024 (Ver Gráfica 1).

Además, la industria cumple un rol relevante para el país en términos económicos y laborales, considerando que la actividad social y económica relacionada con la industria de los alimentos se expresa en todo el territorio nacional. Según Chilealimentos en su Memoria anual 2015¹¹, la relevancia de la industria está dada por:

- Aportar el 25% de las exportaciones del país, donde la importancia de los alimentos tiene una tendencia creciente frente a otros sectores de la economía.

⁸ Ver detalles en Presentación “Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Decreto 13/2015”. Departamento de Nutrición y Alimentos, Subsecretaría de Salud Pública – DIPOL. Junio, 2016. En Línea: <http://www.achipia.cl/wp-content/uploads/2016/06/1-MINSAL-Ley-20.606-Dra.-Silvia-Baeza.pdf> (Fecha Consulta: 20 Agosto 2016)

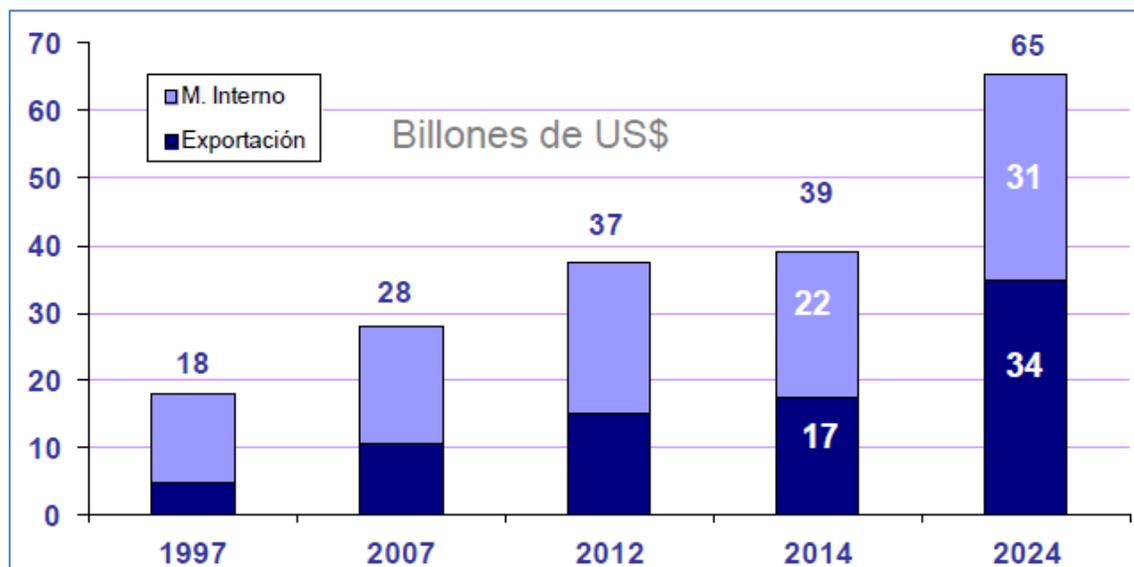
⁹ Noticia “Bachelet quiere que Chile sea país referente de la producción de alimentos”. Diario Pyme, en línea: www.diariopyme.com (Fecha consulta: 2 Septiembre 2016).

¹⁰ Informe “La Sustentabilidad en el sector de Alimentos Procesados”, Chilealimentos (Asociación de Empresas de Alimentos de Chile). Diciembre, 2015.

¹¹ Memoria 2015 Chilealimentos A.G.

- Contar con más de 250 mil empresas, 1 de cada 4 empresas en Chile es de alimentos o se relaciona con esta industria
- Generar 1,4 millones de empleos, es decir, 1 de cada 6 trabajadores se emplea en la industria de alimentos.

Gráfica 1: Ventas de Alimentos procesados.



Fuente: Informe "La sustentabilidad en el sector de los alimentos", Chilealimentos, 2015.

Esta industria cuenta con un gran número de empresas participantes donde destacan Embotelladora Andina; Agrosuper; Compañía Cervecerías Unidas (CCU); Empresas Carozzi S.A.; Nestlé Chile; Súper Cerdo; Viña Concha y Toro; Coca-Cola Embonor S.A.; Súper Pollo; AquaChile; entre otras¹².

Con respecto a los alimentos procesados que componen la industria, se encuentran:

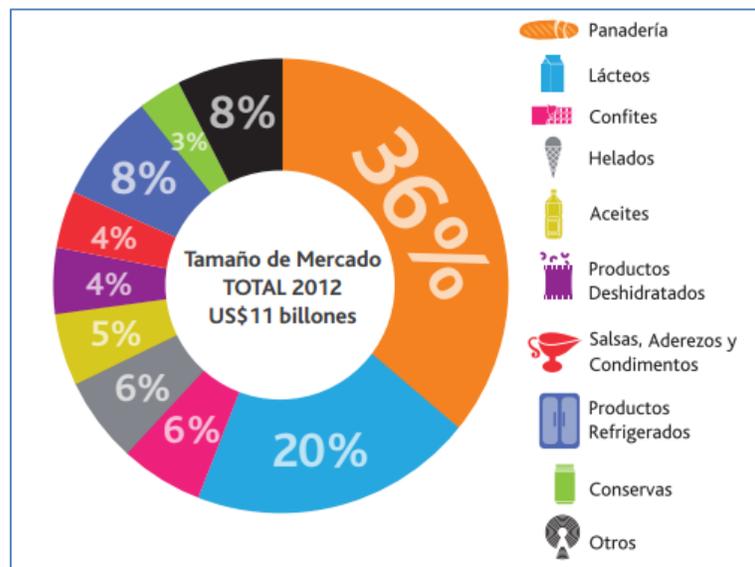
- Panadería y Productos Horneados
- Lácteos

¹² Según Revista AméricaEconomía en su artículo "500: Las mayores empresas de América Latina, Chile y Perú", sector Alimentos, 2014. En línea: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/> (Fecha Consulta: 20 Agosto 2016).

- Confites
- Helados
- Aceites
- Productos Deshidratados
- Salsas, Aderezos y Condimentos
- Productos Refrigerados
- Conservas

De acuerdo al estudio de Chile Saludable de 2012, las categorías más importantes son Panadería y Productos horneados, como las galletas y pasteles, junto con los lácteos representando el 56% de las ventas¹³.

Gráfica 2: Composición Mercado de Alimentos procesados en Chile, 2012.



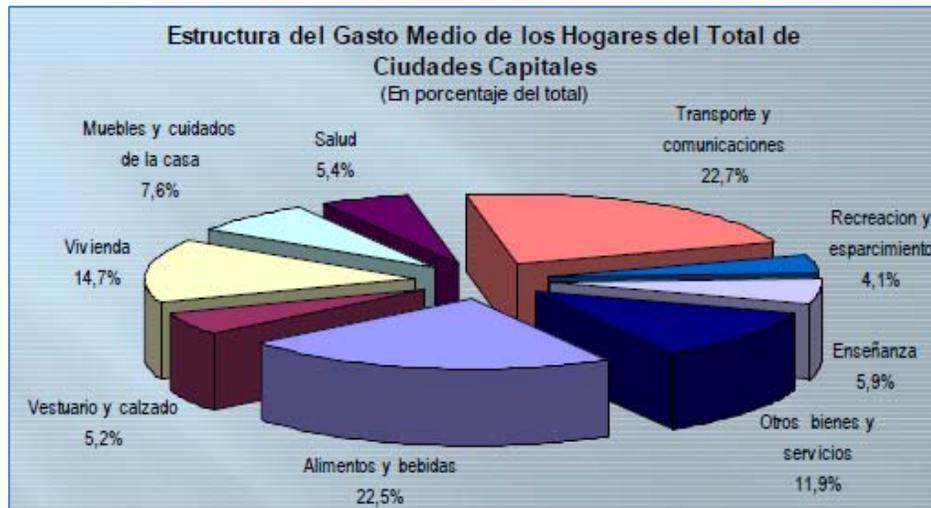
Fuente: Estudio Chile Saludable, Fundación Chile (2012).

Por otra parte, la industria es una de las más importantes en relación al gasto de los hogares. Según los resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares, realizada entre Noviembre 2006 y Octubre de 2007 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la

¹³ Las ventas corresponden al año 2012, según datos entregados por Euromonitor en el Estudio Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación (2013). Autores del estudio: Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia.

categoría Alimentos y Bebidas es el segundo ítem de mayor gasto con un 22,5% del total dentro de la Estructura del Gasto medio de los hogares del Total Ciudades Capitales¹⁴.

Gráfica 3: Estructura del Gasto Medio de los Hogares del Total Ciudades Capitales.



Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares, INE (2008).

Estos resultados muestran la importancia de la industria de alimentos procesados en la población, donde en algunos sectores el gasto promedio de los hogares en productos de Alimentos y Bebidas es el más importante dentro de su estructura (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Composición del Gasto Promedio de los Hogares por Quintil de Ingreso Per Cápita 2007.

Productos	Total	Quintil				
		1	2	3	4	5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentos y bebidas	22,5	36,4	31,8	28,6	23,1	14,7
Vestuario y calzado	5,2	6,4	5,8	5,6	5,3	4,7
Vivienda	14,7	15,1	14,7	14,1	13,5	15,3
Muebles y cuidados de la casa	7,6	6,3	6,2	6,9	7,1	8,8
Salud	5,4	3,3	4,3	5,2	6,3	5,8
Transporte y comunicaciones	22,7	15,6	19,6	21,1	22,7	25,6
Recreación y esparcimiento	4,1	3,5	3,8	3,9	4,0	4,4
Enseñanza	5,9	4,6	5,0	5,4	6,7	6,2
Otros bienes y servicios	11,9	8,8	8,8	9,2	11,4	14,5
Hogares ordenados de acuerdo al ingreso Per Cápita Deflactado por IPC General						

Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares, INE (2008).

¹⁴“Resultados Encuesta Presupuestos Familiares: Noviembre 2006 – Octubre 2007”. Instituto Nacional de Estadísticas, Julio 2008.

En conclusión, a partir de los antecedentes presentados, la industria de alimentos procesados es una de las más relevantes en Chile por su aporte a la economía del país, su capacidad de generar puestos de trabajo, y por su importancia dentro del gasto de las personas.

2.3 Oportunidades y desafíos de negocios

Chile es el país con mayor gasto en productos procesados en América Latina con un gasto per cápita cercano a los \$460 mil pesos al año, superando en un 50% al resto de los países que tienen un gasto promedio que asciende a los \$310 mil pesos anuales¹⁵.

De acuerdo a Crovetto y Uauy (2012), en el Gran Santiago entre 1987 y 2007, *“todos los quintiles de ingresos aumentan el consumo aparente de alimentos procesados (alta densidad energética), grasas saturadas, sodio, azúcares agregados y pierden importancia las verduras, frutas y legumbres, y productos del mar”*. Además, agregan que *“los cambios han sido catalizados, entre otros factores, por la incorporación de tecnologías en la elaboración de alimentos que facilitan su preparación y consumo y, de estrategias de marketing que inducen a preferirlos”*¹⁶. A este aumento de productos procesados, se suma el alto consumo de pan cercano a los 90 kilos per cápita anuales¹⁷, posicionando a Chile como uno de los países de mayor consumo de pan en el mundo¹⁸.

Este aumento del gasto en alimentos procesados y las proyecciones de crecimiento de la industria señaladas anteriormente, sitúan a las empresas en un escenario favorable para el desarrollo de nuevos negocios y productos.

No obstante, las oportunidades de crecimiento no sólo están en las categorías de alimentos actuales y en extensiones de productos, nuevos sabores o formatos. El principal

¹⁵ Estudio “La Nueva Alimentación y tendencias en América Latina”, Euromonitor Internacional. Información entregada en el XXVII Seminario Internacional de Cereales 2015.

¹⁶ Crovetto, Mirta y Uauy Ricardo (2012). Artículo “Evolución del gasto en alimentos procesados en la población del Gran Santiago en los últimos 20 años”. Revista Médica de Chile, 2012.

¹⁷ Reporte Mensual de Pan, Servicio Nacional del Consumidor. Diciembre, 2015.

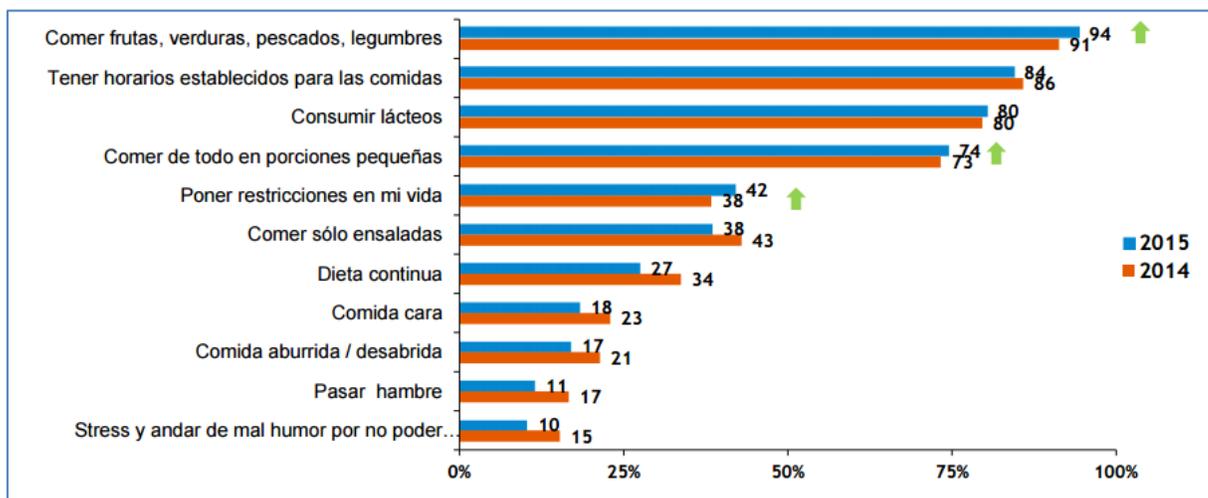
¹⁸ Noticia “Chile es el mayor consumidor de pan en el mundo: cada chileno come 90,8 kilos al año”. El Mercurio, 11 Agosto 2013.

desafío para la industria se centra en mejorar la alimentación de los chilenos, de acuerdo a lo planteado por la Organización Mundial de la Salud y respaldado por el Gobierno de Chile.

Del mismo modo, el tercer estudio de Chile Saludable en 2014 señala que existe un desafío en el sector productivo en la diversificación de la oferta e innovación de alimentos saludables¹⁹.

En el estudio “Los chilenos y la alimentación” realizado por GFK Adimark en Octubre de 2015, se observa que los chilenos entienden por alimentación saludable al consumo de frutas, verduras, pescados, legumbres y lácteos. A esto se suma el tener horarios establecidos para las comidas y comer de todo en porciones pequeñas²⁰ (Ver Gráfica 4).

Gráfica 4: ¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?



Fuente: Estudio “Los chilenos y la alimentación”. GFK Adimark, Octubre 2015.

Con respecto al mercado de productos saludables, éste representa un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas, con ventas cercanas a US\$3 billones²¹. El nivel de ventas de este tipo de alimentos es considerable, dado que no existe una amplia oferta de estos productos, y el mayor gasto de los hogares está orientado a alimentos pocos saludables.

¹⁹ Estudio Chile Saludable. Octubre, 2014. Autores del estudio: Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia

²⁰ Estudio “Los chilenos y la alimentación saludable”, GFK Adimark. Octubre, 2015.

²¹ Estudio Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación, Volumen 2 (2013). Autores del estudio: Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia.

2.4 Plan de Marketing para nuevos desafíos

Los desafíos planteados para la industria de alimentos procesados requieren de una planeación estratégica de las empresas que permita establecer las diversas actividades de negocio implicadas en la elaboración, producción y comercialización de alimentos saludables.

En este ámbito, existen actividades relacionadas al área de Marketing que tendrán una función relevante en el proceso. Cabe señalar que Marketing es la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, grupos de interés y sociedad en general²².

Considerando que sólo el 5% de la población en Chile tiene una alimentación saludable²³, las actividades de marketing son claves para que se produzca un intercambio de valor entre los diversos actores. Además, se requiere de una buena comunicación de los atributos y beneficios que tiene una alimentación saludable como su aporte en la prevención y atenuación de enfermedades, su impacto en la calidad de vida pudiendo prolongar la vida en 7 años, y que son una base para una población de la Tercera Edad²⁴.

Por lo tanto, se establece la elaboración de un Plan de Marketing como herramienta clave para enfrentar los nuevos desafíos de la industria, dado que este documento proporciona una guía o descripción de las actividades de marketing de una organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Además, determina las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades²⁵.

²² Definición de Marketing según AMA (American Marketing Association), aprobada en Julio 2013.

²³ Encuesta Nacional de Consumo Alimentario, Universidad de Chile, 2011.

²⁴ Programa Estratégico Nacional "Alimentos Saludables", CORFO, Gobierno de Chile. Enero 2015.

²⁵ Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012). "Estrategia de Marketing". Quinta Edición, CENGAGE Learning.

III. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1 Identificación de la empresa

A continuación, se describe la empresa, dentro de la industria de alimentos procesados, considerada para el desarrollo de este Plan de Marketing, definiendo sus principales características y unidades estratégicas de negocios.

3.1.1 Rubro

Empresas Carozzi S.A. es una multinacional chilena de consumo masivo, dedicada a la elaboración, comercialización, distribución, importación y exportación de alimentos. Fue fundada en el año 1898 desde donde participa en la industria alimenticia en Chile y, hace más de 22 años mantiene operaciones en el extranjero participando con sus productos en 45 países²⁶.

La compañía comercializa una amplia variedad de alimentos y confites, participando en Chile en 18 categorías: pastas, salsas de tomates, arroz, harinas y premezclas, bebidas y refrescos, jugos, pulpa de frutas y pastas de tomates, postres, cereales para el desayuno, galletas, caramelos, chocolates, alimentos para perros y gatos, entre otros.

Por otra parte, la empresa cuenta con un amplio portafolio de marcas como Carozzi, Ambrosoli, Costa, Vivo, Gran Cereal, Cereal Bar, Master Dog, Master Cat, Selecta, Miraflores, Trattoria, Parma, Pomarola, Pancho Villa, Natur y Calaf.

Durante el 2015, Carozzi logra ventas por cerca \$691 mil millones de pesos con un crecimiento de un 5,1%, en relación al año anterior. Pese a las dificultades económicas del país, la compañía muestra crecimientos gracias a inversiones realizadas en sus líneas de producción, la modernización de procesos productivos, la automatización de sus líneas, la

²⁶ La información general de Empresas Carozzi S.A. es obtenida de su Memoria Anual 2015 y de su sitio web: www.carozzi.cl.

innovación, los lanzamientos de productos y el foco en la sostenibilidad de la empresa y su entorno²⁷.

3.1.2 Misión

“Ser una empresa multinacional chilena, especializada en la industria alimenticia, reconocida por su alta productividad y fuerte cultura, propia de una empresa familiar, sustentando su liderazgo en el mercado nacional.”

3.1.3 Valores

- Valoramos a las personas y las respetamos integralmente.
- Privilegiamos siempre la conducta honesta y nos comprometemos profundamente con la compañía.
- Administramos los recursos con sobriedad y eficiencia.
- Sentimos pasión por el trabajo bien hecho.

3.1.4 Visión

“Ser la compañía de consumo masivo más respetada y valorada de Latinoamérica.”

²⁷ Memoria Anual Carozzi 2015.

3.1.5 Cultura

La cultura de esta Compañía en su ESPÍRITU FAMILIAR ("Tu Familia, Nuestra Familia") que permite ser únicos y distintos al resto, gracias a un ambiente cercano y grato.

En Carozzi cada persona es VALORADA POR QUIÉN ES y tendrá la oportunidad de encontrar espacios para aprender, crear, aportar y enfrentar nuevos desafíos.

3.2. Unidades Estratégicas de Negocios

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) se define como una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa²⁸.

En Empresas Carozzi S.A. se establecen Unidades Estratégicas de Negocios a partir de las categorías de productos. Cada categoría de productos se clasifican en tres grandes Divisiones: Alimentos; Confites; y Mascotas y FoodService.

De acuerdo a la facturación, la división más importante es Confites con el 48% de participación, seguido de la División Alimentos con un 36%, y finalmente, la División Mascotas y FoodService con un 16%²⁹.

²⁸ Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2012). Libro "Metas estratégicas". Ediciones Días de Santos, Madrid, 2012.

²⁹ Fuente: Empresas Carozzi S.A., Ventas Sell In 2015.

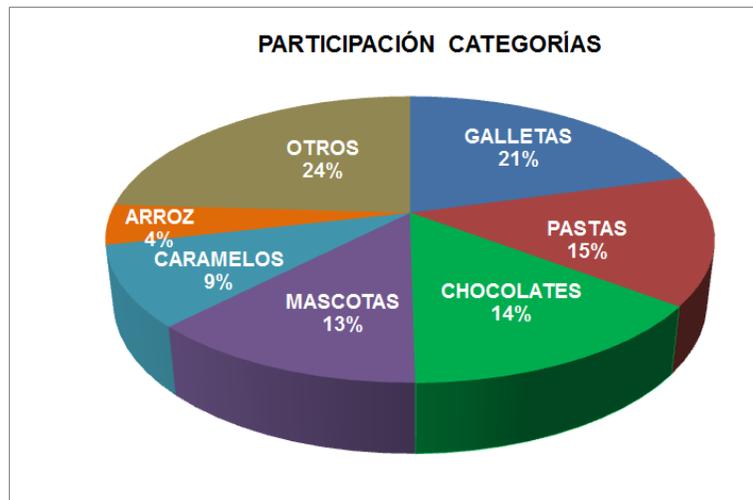
Tabla 3: Unidades Estratégicas de Negocios – Empresas Carozzi S.A.

División Alimentos	División Confites	División Mascotas y FoodService
Pastas	Galletas	Alimentos para Perros
Salsas de Tomates	Chocolates	Alimentos para Gatos
Arroz	Caramelos	FoodService
Harinas	Cereales	
Jugos, Bebidas y Refrescos	Snacks	
Pulpa de Frutas y Pastas de Tomates		
Postres		

Fuente: Empresas Carozzi S.A.

Con respecto a la participación de las categorías, tres categorías representan el 50% de la facturación de la compañía: Galletas con un 21%; Pastas con un 15%; y Chocolates con un 14%.

Gráfica 5: Participación de Categorías en facturación de Empresas Carozzi S.A.



Fuente: Empresas Carozzi S.A.

3.2.2 Unidad Estratégica seleccionada para Plan de Marketing

Empresas Carozzi S.A. está presente en el nuevo desafío de desarrollar productos saludables, principalmente con productos de la marca Vivo que como señalan en su Memoria Anual 2015: *“Vivo está invitando a niños y adultos jóvenes a tener un estilo de vida más saludable, porque creemos que de esta forma cambiamos nuestra manera de vivir. Hoy ya estamos en siete de cada 10 hogares chilenos”*.

Los productos Vivo están presentes en diversas categorías como Pastas, Cereales, Bebidas en Polvos y Líquidas, Salsas de Tomates, Pulpas de Frutas, Postres y Galletas.

En la categoría de galletas existe un desafío de desarrollo de productos saludables, considerando que es la única categoría donde Vivo tiene productos que no cumplen con la nueva Ley 20.606 sobre Etiquetado de Alimentos³⁰.

Por lo tanto, considerando este desafío y que la categoría Galletas es la más importante en la facturación de Empresas Carozzi, se establece la Unidad Estratégica de Negocios de Galletas para la elaboración del presente Plan de Marketing.

En esta categoría existe un alto potencial de rentabilidad para el desarrollo de productos saludables, considerando que las ventas de galletas Vivo crecen un 21% en facturación durante el 2015³¹. No obstante, éstas representan apenas el 4% de la facturación total de galletas.

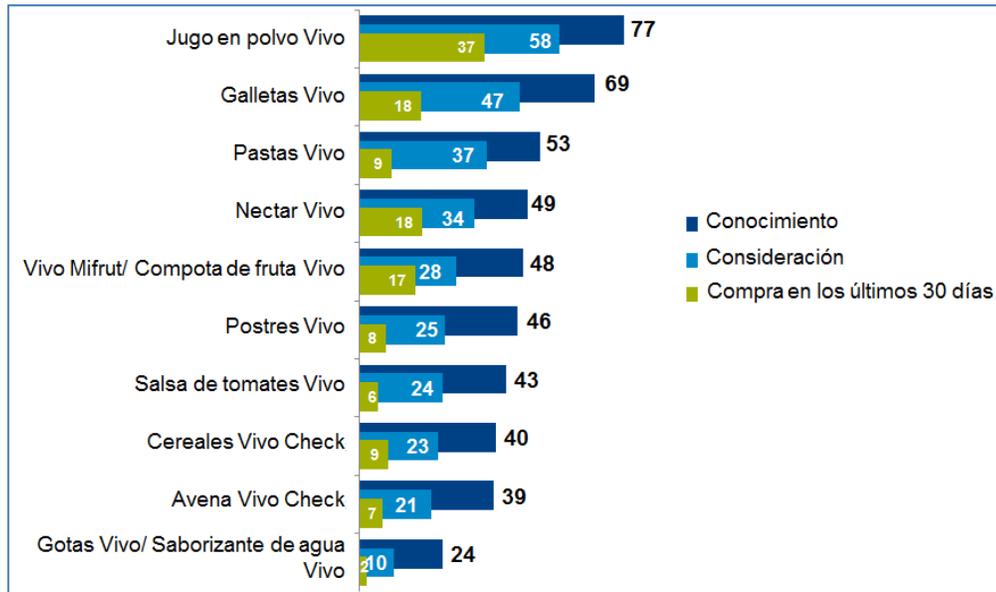
Por otra parte, las galletas Vivo son la segunda categoría, del portafolio total de la marca Vivo, con mayor conocimiento, consideración y compra³². Sin embargo, aporta sólo el 12% del total de ingresos del portafolio de productos Vivo.

³⁰ Las galletas Vivo tienen sello “Alto en Calorías” y son los únicos productos de la marca que no cumplen con la nueva Ley 20.606 de Etiquetado de Alimentos.

³¹ Fuente: Ventas Sell In, Empresas Carozzi S.A.

³² Estudio Marca Vivo realizado por GFK en 2015 para Empresas Carozzi S.A.

Gráfica 6: Conocimiento, consideración y compra Portafolio Vivo.



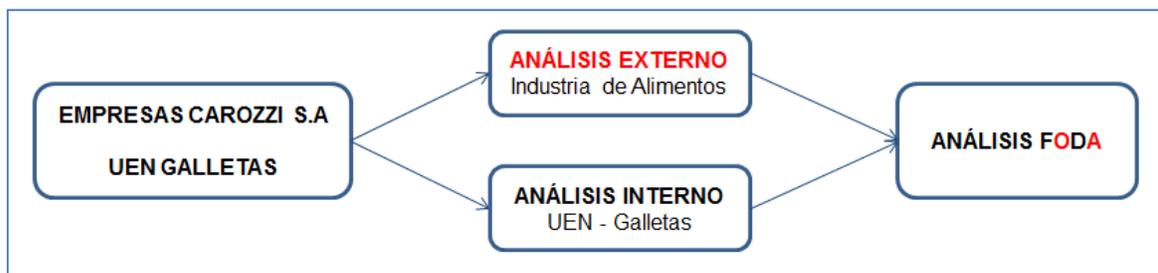
Fuente: Estudio Marca Vivo. GFK, 2015.

En conclusión, existe un potencial de desarrollo de productos Vivo en la categoría de galletas considerando el crecimiento de sus ventas en el último año, la valoración de los consumidores en el portafolio de la marca, y que la marca cuenta sólo con cuatro productos: Vivo Salvado; Vivo Agua; Vivo Soda y Vivo 4 Semillas. Además, esta UEN presenta el desafío de desarrollar alimentos saludables y lograr tener un producto que cumpla con la nueva Ley de Alimentos.

IV. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional considera las diversas variables externas de la industria e internas de la empresa que impactan en el negocio, con el fin de determinar factores claves para el desarrollo de una propuesta de valor.

Gráfica 7: Modelo Análisis Situacional



Fuente: Elaboración propia

4.1 Análisis del Macro Entorno Externo

La industria de alimentos procesados es una de las más importantes para el país, pero actualmente se ve afectada por diversos factores que determinan su situación general actual y afectan su desarrollo futuro.

La inestabilidad política e incertidumbre ante diversos cambios legislativos están afectando el entorno económico de la industria y del mercado de galletas, principalmente impactado por la nueva Ley de Etiquetado de Alimentos que regula tanto la composición nutricional de los productos como su publicidad.

A esto se suman cambios demográficos con consumidores más informados, exigentes y descontentos con el empresariado y con las marcas, ante diversos casos de corrupción y colusión. Por otra parte, existen cambios en el estilo de vida de las personas que buscan una mayor independencia y productos acordes a sus necesidades, con una mayor disposición a pagar por productos mejores y más saludables.

Finalmente, existen cambios tecnológicos que impactan en la forma en que las empresas llegan a sus compradores y en cómo éstos se relacionan con las marcas.

Este análisis del macro entorno es importante para la elaboración del Plan de Marketing, porque entrega antecedentes relevantes para una planeación estratégica y toma de decisiones efectiva³³.

4.2.1 Análisis Político-Legal

Escenario General

El entorno político actual está determinado por diversos hechos que generan incertidumbre y cuestionamientos en los consumidores hacia la labor de las instituciones.

El Gobierno alcanzó el mayor índice de desaprobación de gestión con un 84% en Agosto de 2016, según la serie histórica de evaluación presidencial realizada por GFK Adimark³⁴. Las principales áreas de desaprobación son la Delincuencia (95%), Corrupción en organismos del Estado (90%), la Salud (86%) y la Educación (83%).

A esto se suma la desconfianza de la población hacia las instituciones, los políticos y los empresarios por los diversos casos de corrupción (Penta, Caval y Soquimich) que han puesto en discusión la importancia de un nuevo marco regulatorio en la relación público-privado³⁵. Del mismo modo, existe una alta desconfianza hacia el empresariado en Chile y sus marcas por los escándalos de conflictos de interés y colusión que se han revelado en los últimos años (La Polar, Farmacias, Empresas Tissue, Pollos y Supermercados).

³³ Ferrell, O. C. y Michael D. Hartline (2012). "Estrategia de marketing". Quinta edición, Cengage Learning. Colombia, 2012.

³⁴ Ver Anexo 1: "Evolución de la evaluación al gobierno". Fuente: Evaluación Gestión del Gobierno, GFK Adimark (2016).

³⁵ En el Estudio Nacional de Opinión Pública realizado por el Centro de Estudios Públicos en Agosto 2015, se señala que la corrupción (62%) es el principal motivo de desconfianza en la actividad política.

Esto conlleva a una mayor exigencia de la población hacia las instituciones encargadas de velar por la libre competencia y por los abusos a los consumidores, dado que más del 90% considera que las empresas abusan de sus consumidores³⁶.

Nuevas Reformas

Actualmente, existen discusiones por nuevas reformas que modificarán la forma de desempeñarse de las empresas. En primer lugar, el Proyecto de Ley que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales presentado en Diciembre de 2014³⁷, que tiene entre sus propuestas mejorar la calidad del empleo y aumentar la participación laboral, especialmente de mujeres y jóvenes. Además, de fortalecer la institucionalidad laboral, avanzando hacia un cumplimiento efectivo de la ley laboral. Finalmente, la propuesta de modernizar el sistema de relaciones laborales, ampliando y mejorando la calidad de la negociación colectiva y fortaleciendo la participación y calidad de las organizaciones sindicales³⁸.

El segundo caso la propuesta realizada por el Gobierno en Octubre de 2015 de iniciar el proceso para crear una nueva Constitución, que establece las principales instituciones del país y qué derechos y deberes tienen las personas³⁹.

Finalmente, en Diciembre de 2015 se define el Proyecto de Ley que simplifica el Sistema Tributario, que tiene dentro de sus objetivos aumentar la recaudación tributaria en alrededor de 3 puntos del PIB, mejorar su progresividad y combatir la evasión y la elusión tributaria⁴⁰.

Los anuncios de cambios en términos legislativos generan incertidumbre en el ámbito empresarial, principalmente en materias de inversión. Esto debido a que estas nuevas reformas generan un escenario incierto en el empresariado e impulsan la desconfianza que enfrenta Chile, tal como se señala en el informe “Incertidumbre de cosecha propia”

³⁶ Según el Segundo Estudio de Libre Competencia (Cadem), un 74% considera que las instituciones encargadas de sancionar los abusos a los consumidores no están funcionando correctamente.

³⁷ Ver mayor detalle en sitio web del Gobierno de Chile: www.gob.cl/conoce-la-nueva-ley-establece-relaciones-laborales-modernas-justas-equilibradas/

³⁸ Presentación Ministra del Trabajo y Previsión Social, Comisión de Trabajo y Seguridad Social, Cámara de Diputados. Enero, 2014.

³⁹ Ver mayor información en Sitio web del Gobierno de Chile: www.unaconstitucionparachile.cl

⁴⁰ Ver detalle en Sitio web del Gobierno de Chile: reformatributaria.gob.cl

comunicado por el Instituto Internacional de Finanzas en Mayo de 2016: “La incertidumbre de cosecha propia está retrasando la inversión del sector privado, desalentando la contratación laboral y la inducción de las compañías locales para desplazar la actividad hacia otras economías regionales pro mercado”⁴¹.

Nueva Ley de Etiquetado de Alimentos

Existe un nuevo marco regulatorio para la industria de los Alimentos implementado desde el 27 Junio de 2016. A la Ley N° 20.606, sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, se modifica el Reglamento Sanitario de los Alimentos, con el fin de informar a la población sobre la composición nutricional de los alimentos cuando presenten excesivos contenidos de grasas saturadas, sodio, azúcares y calorías. Esto se debe a la relación de estos nutrientes con el desarrollo de obesidad y otras enfermedades no transmisibles.

Además, la nueva normativa señala que aquellos productos que superen los límites establecidos para esos nutrientes tendrán que llevar un rótulo en sus envases, no podrán ser comercializados ni promocionados en establecimientos de educación parvularia, básica o media; y no podrán realizar publicidad a menores de 14 años⁴².

Por otra parte, los límites que establece la ley se establecen en base a 100 gramos/ mililitros de productos. Esto genera que una gran cantidad de categorías con sus productos queden afectos a esta nueva ley, particularmente en el mercado de galletas más del 90% de los productos tiene al menos el sello (rótulo) “Alto en Calorías”.

Considerando esta nueva reglamentación, existe una gran incertidumbre en el empresariado dado que se pueden generar cambios en la decisión de compra de los consumidores y se afecten los volúmenes del mercado. Por ejemplo, los resultados de la Encuesta sobre Etiquetado de Alimentos realizada por la Universidad San Sebastián

⁴¹ Ver Noticia: “Duro diagnóstico del IIF: reformas en Chile causan incertidumbre y harán que suba el desempleo”. En línea: www.pulso.cl (Fecha consulta: 14 Mayo 2016).

⁴² Ver mayor detalle de condiciones del Reglamento en artículo “Modifica Decreto Supremo N°977, de 1996, Reglamento Sanitario de los Alimentos”, publicado en el Diario Oficial el 26 Junio de 2015.

muestran que 7 de cada 10 personas señala leer el etiquetado de los alimentos y un 50% reconoce que ésta influye en la compra final de un producto⁴³.

Por otra parte, esta nueva ley trae implicancia en los productos importados que no pueden adaptar sus etiquetas, debido a que el mercado chileno representa un volumen pequeño en su negocio⁴⁴. En el mercado de galletas, los productos importados representan el 10% del volumen en Supermercados⁴⁵ y las marcas tendrán que adaptarse a esta regulación cambiando sus diseños o pegando *stickers* con los sellos correspondientes.

También, esto afectará la exportación de muchos productos que tendrán esta nueva rotulación en sus envases, perdiendo competitividad en otros mercados⁴⁶, considerando que sólo Chile y Ecuador tienen una reglamentación obligatoria en sus etiquetas.

Por otra parte, este reglamento se complementa con la Ley N° 20.860 sobre publicidad de los alimentos, donde se establece que en los servicios de televisión y cines todas las acciones de publicidad destinadas a promover el consumo de estos alimentos sólo se podrán transmitir entre las 22:00 y las 6:00 horas⁴⁷.

Se estima que por esta restricción la industria alimentaria dejará de invertir cerca del 27%, US\$ 110 millones por año, en avisaje de televisión, según datos de Media Times en Octubre de 2015⁴⁸. Además, Mario Davis, presidente de la Asociación Nacional de Avisadores (ANANDA), señala que esto tendría un impacto económico en la industria televisiva, considerando que la publicidad de alimentos y bebidas representa el 18% de toda la inversión publicitaria⁴⁴.

⁴³ Estudio sobre Etiquetado de Alimentos realizado por el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad San Sebastián (IPSUSS) en Abril 2016.

⁴⁴ Ver noticia "Etiquetado de alimentos: 150 productos dejarán de importarse por mayor exigencia" y "Ley de Etiquetado: firma estadounidense dejará de importar 10% de sus productos". En línea: Diario Financiero, www.df.cl. Fecha consulta: 10 Mayo 2016.

⁴⁵ Estimación Empresas Carozzi S.A.

⁴⁶Noticia "Nuevo etiquetado de alimentos afectará al 30% de las exportaciones de Carozzi". En línea: www.emol.com. Fecha Consulta: 10 Mayo 2016.

⁴⁷ Ver Ley N° 20.869 sobre Publicidad de los Alimentos, publicada el 13 Noviembre de 2015.

⁴⁸ Noticia "Nueva regulación pone en jaque US\$ 110 millones de publicidad en TV". En línea: Diario Financiero, www.df.cl (Fecha Consulta: 10 Mayo 2016).

Impacto en la UEN

Los antecedentes políticos y legales descritos impactan directamente en la UEN de Galletas. En primer lugar, la desconfianza de los consumidores hacia las empresas requiere que los nuevos desafíos de negocios se realicen cumpliendo todas las normativas, velando por la libre competencia y derechos de los consumidores.

Además, la inestabilidad política y nuevas reformas impactan el desarrollo de nuevos negocios ante un complejo escenario de inversión y crecimiento, como lo señala Gonzalo Bofill, presidente de Empresas Carozzi S.A., en una entrevista en el diario El Mercurio en Julio de 2016: *“en Chile, ¿qué hacemos frente una situación de desaceleración y de deterioro? Reformas que atentan contra la inversión, el crecimiento y, obviamente, que afectan el empleo”*⁴⁹. Además, las nuevas reformas laborales y el fortalecimiento de las organizaciones sindicales pueden generar nuevos escenarios de negociación que pueden derivar (en un caso extremo) en una huelga como la acontecida en la Planta de Galletas en Octubre de 2014, que generan no sólo una baja en las productividades y despachos, sino que alteran la comunidad de la compañía como se señala en la Memoria Anual de Carozzi 2014: *“Hemos creído siempre en los procesos pacíficos, cordiales, colaborativos y responsables. Así, mediante el diálogo y el respeto, logramos llegar a buen término y establecer condiciones consensuadas con dos de los tres sindicatos de Nos. Lamentablemente, debimos enfrentar -durante una semana- la huelga de uno de ellos. Aunque finalmente logramos un acuerdo, no podemos dejar de sentir tristeza por lo sucedido, donde se rompieron confianzas que trabajaremos para reconstruir.”*

Por otra parte, el nuevo marco regulatorio para la industria procesadora de alimentos y bebidas con la Ley 20.606 es uno de los hechos más relevantes y con mayor impacto en la UEN. La mayoría de los productos de la categoría Galletas⁵⁰ está afecto a la nueva ley y tienen un rótulo “Alto en” en sus envases, por lo que están sujetos a las limitaciones de comercialización y publicidad, anteriormente descritas. Además, esta normativa generó

⁴⁹ Noticia “Gonzalo Bofill acusa “hostigamiento” al empresariado por parte del Gobierno”. El Mercurio, 6 de Julio de 2016.

⁵⁰ Actualmente, sólo las galletas Mini Disney de Costa cumplen con la nueva reglamentación. Fuente: Empresas Carozzi S.A.

cambios del 100% de los envases, con pérdida de materiales y liquidaciones de productos que generaron pérdidas sobre los 300 millones de pesos⁵¹.

No obstante, este nuevo escenario abre una nueva oportunidad de negocio con el desarrollo de productos que cumplan con los componentes nutricionales establecidos por la ley. Por lo tanto, realizar un plan de marketing es fundamental para establecer los objetivos, estrategias, actividades y planes de acción para este desafío de desarrollar alimentos saludables que puedan ser comercializados y comunicados sin limitaciones.

4.2.2 Análisis Económico

En el Informe de Política Monetaria correspondiente al mes de Marzo de 2016 se señala una baja en la proyección de crecimiento del PIB para el año 2016 entre el 1,25% y 2,25%, cifras por debajo de lo previsto en Diciembre 2015 donde la expectativa estaba entre el 2% y 3%⁵². De acuerdo a los datos entregados por el Banco Central en su informe de Cuentas Nacionales, la demanda interna y la actividad se desaceleraron hacia fines del 2015 y esta tendencia prosiguió los primeros meses del año 2016⁵³. Esto indica que la economía continuará creciendo por debajo de su potencial en gran parte del horizonte de proyección.

Con respecto al mercado laboral, durante el 2015 se mantuvo bajas tasas de desempleo, según los informes del Banco Central. Sin embargo, durante el primer semestre de 2016 las cifras indican un debilitamiento de este mercado⁵². El Instituto Nacional de Estadísticas entregó su informe de Empleo Trimestral⁵⁴, donde la tasa de desocupación del trimestre Enero-Marzo 2016 fue de 6,3% registrando un aumento de 0,4% respecto del trimestre móvil anterior. A esto se suman los resultados obtenidos por la Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago, realizada por el Centro de Microdatos de la

⁵¹ Fuente: Empresas Carozzi S.A.

⁵² Informe de Política Monetaria Marzo 2016. Banco Central de Chile, 2016.

⁵³ Informe Cuentas Nacionales de Chile: Evolución de la actividad económica segundo trimestre de 2016. Banco Central de Chile, 2016.

⁵⁴ Informe de Empleo Trimestral N° 212, Instituto Nacional de Estadísticas. Junio, 2016.

Universidad de Chile⁵⁵, donde se observa una tasa de desempleo de 9,4% aumentando un 2,6%, en comparación al índice de desempleo correspondiente a Diciembre de 2015.

Las cifras negativas en el escenario macroeconómico actual se reflejan en el Índice de Percepción de la Economía realizado por GFK Adimark en Abril de 2016, donde la confianza de los consumidores se deteriora por segundo mes consecutivo llegando sólo a un 34,6%, completando un periodo de 23 meses de cifras pesimistas. En este estudio se observa una preocupante evaluación de los consumidores acerca de la Situación Actual del País como un todo, donde se obtuvo el valor más bajo observado en la serie con un índice pesimista de 31,3 puntos, cifra inferior a los 31,6 puntos alcanzados el año 2008 ante la crisis Financiera⁵⁶

En el caso de la industria de alimentos, a los bajos indicadores macroeconómicos, al debilitamiento del mercado laboral y a la pesimista confianza de los consumidores, se suman los efectos económicos de la nueva Ley de Etiquetado (pérdida de materiales de envases, liquidación de productos sin rotulación, pegado de stickers, reformulaciones, entre otros); lo que proyecta un escenario económico complejo durante el año 2016.

Impacto para la UEN

Las bajas expectativas y proyecciones de crecimiento del país afectan directamente el desarrollo de nuevos negocios y a la inversión en nuevos proyectos en Chile, privilegiando otros mercados como lo señala el Presidente de Carozzi, Gonzalo Bofill en su entrevista al diario El Mercurio en Julio 2016⁵⁷: *"Si bien es cierto que en Chile tenemos la operación más relevante, donde hay más sinergias para futuras inversiones,(...) no es menos cierto que hoy día estamos mirando a Perú como el centro de nuestras futuras inversiones. (...) frente a la desaceleración de la economía mundial, y a la caída en los términos de intercambio, la respuesta del gobierno peruano ha sido pro empleo, pro inversión y pro crecimiento"*.

⁵⁵ Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago: Informe Trimestral de Empleo. Centro de Microdatos de la Universidad de Chile. Marzo, 2016.

⁵⁶ Ver Anexo "Índice Percepción del Consumidor".

⁵⁷ Noticia "Gonzalo Bofill acusa "hostigamiento" al empresariado por parte del Gobierno". El Mercurio, 6 de Julio de 2016.

Esto afecta a la UEN de Galletas considerando el riesgo de invertir en un proyecto innovador con un concepto saludable, en la categoría de galletas que destaca por productos indulgentes.

Por otra parte, el aumento del desempleo, los bajos índices de percepción económica y mala evaluación de la Situación actual del país por parte de los consumidores, generan inestabilidad en el consumo y pueden provocar un menor gasto. Esto afecta el desarrollo de alimentos saludables, considerando el estudio realizado durante el 2014 por nutricionistas de la Universidad del Desarrollo donde el consumo de una canasta saludable puede costar hasta 13 mil pesos más por persona al mes que una canasta básica⁵⁸.

En este contexto, el Plan de Marketing cumple una importante función en establecer una propuesta de valor atractiva a los consumidores, comunicando los beneficios de una alimentación saludable, tal como lo señalan las nutricionistas el 2014: *“hay que pensar que este gasto extra mensual en alimentos ricos en fibra, con menos grasas y menos carbohidratos se verá reflejado en una mejor salud en el futuro y por lo mismo, un menor gasto en tratamientos para enfermedades como diabetes o hipertensión”*.

4.2.3 Análisis Social

Este análisis permite entender los cambios demográficos y socioculturales que tienen las personas y, por ende, los potenciales compradores y consumidores de un negocio. Tal como lo señala Rivera y López (2014)⁵⁹: *“Este es un componente importante del entorno porque la función de marketing se desarrolla en el mercado, el cual está compuesto por personas. Por eso es necesario tener en cuenta toda la información relevante sobre las poblaciones a las que la empresa dirigirá su oferta”*.

⁵⁸ Noticia “Comer saludable puede costar hasta 13 mil pesos más por persona al mes”. La Tercera, 15 Diciembre de 2014.

⁵⁹ Rivera, Jaime y López, Mencía (2012). “Dirección de Marketing, fundamentos y aplicaciones”. Tercera Edición, ESIC Editorial. Madrid, España, 2012.

Nueva Clasificación Socioeconómica

La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) estableció un nuevo modelo de Clasificación Socioeconómica que se implementa a partir del año 2016, donde contempla utilizar el Ingreso como índice o proxy para realizar una estratificación socioeconómica, abandonando el modelo de proporciones fijas. Además, esta metodología se apoya en los datos de la Encuesta CASEN y en la metodología para la medición de la pobreza⁶⁰.

Se establecen 10 niveles socioeconómicos, que por tamaño colapsan en 7 segmentos operativos:

1. Clase Alta (AB)
2. Clase Media Acomodada (C1a)
3. Clase Media Emergente (C1b)
4. Clase Media Típica (C2)
5. Clase Media Baja (C3)
6. Vulnerables (D)
7. Pobres (E)

Dentro de los resultados del informe, se observan algunos datos relevantes:

Distribución Socioeconómica de los Hogares: En Chile, más del 66% de los hogares corresponde desde los grupos C3 hacia abajo.

Evolución de la Distribución Socioeconómica: Se observa un crecimiento de la clase media, principalmente el grupo C3 que pasa a ser el segmento más importante con un 29% superando al grupo D con 25%. Además, se observa una reducción de la pobreza.

Participación en el Gasto: La Clase Media (C1, C2 y C3) tiene la mayor participación en el gasto con un 67%.

Número de Integrantes de los Hogares Chilenos: Más del 65% de los hogares en Chile tiene 3 o más integrantes.

⁶⁰ Artículo "Cómo clasificar los Grupos Socioeconómicos en Chile". Asociación Investigadores de Mercado (AIM), Diciembre 2015.

Conectividad: Se observa una gran cantidad de hogares con TV Paga, superando el 65% en los grupos C2 hacia arriba. Del mismo modo, el uso de Banda Ancha es mayor al 57% en los grupos C2 hacia arriba.

Estos cambios demográficos son importantes para las estrategias y actividades de Marketing que realizan las empresas de la industria de alimentos procesados. Por una parte, son relevantes en proceso de segmentación de un producto a la cual se dirigirán los esfuerzos de marketing.

Además, este nuevo modelo es importante para el mix de promoción, dado que muestra una gran cantidad de hogares utilizando TV Paga que debe ser considerado por las empresas como un medio para su publicidad. De hecho, en el año 2015, se observa que las empresas han aumentado su gasto en este medio, como lo indica la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad en su informe de Inversión publicitaria 2015 donde la TV Paga aumentó en un 18%, alcanzando los 51.291 millones de pesos⁶¹.

Segmentos a potenciar

Según el estudio de GFK Adimark “Los grandes segmentos a observar el 2016”⁶² existen cinco grupos claves que tienen un gran potencial de desarrollo y que no están siendo atendidos por las marcas del mercado.

⁶¹ Noticia “En Chile, la televisión se lleva el 44% de la inversión publicitaria”. Ad Latina, Mayo 2016. En línea: www.adlatina.com.

⁶² Estudio “Los grandes segmentos a observar el 2016”, GFK Adimark. Diciembre, 2015.

Tabla 4: Grandes segmentos a observar el 2016.

GRUPO	Características
C1 menor de 35 años	Quieren cambiar el paradigma con que han sido mirados
	Se alejan física y valóricamente de sus familias de origen
<i>Insight Principal</i> Miedo a ser (y mostrarse) "cuico"	La independencia es su bandera de lucha: buscan nuevos barrios donde vivir, se visten de forma distinta y tienen una nueva forma de pensar
	Entienden una nueva forma de hacer familia: se van de la casa paterna, retrasan el matrimonio, conviven más y postergan la paternidad.
La nueva Clase Media	El gran movilizador de este segmento es alejarse de la pobreza: mantenerse en el lugar que tanto esfuerzo les costó alcanzar
<i>Insight Principal</i> La nueva clase "media alta". Miedo a la pobreza	Quieren ser distintos, mejores en todo sentido: consumir más y mejor, tener más experiencias, mejores herramientas, mejor calidad de vida.
	Hoy, tienen el foco puesto en 3 cosas: 1. Mejorar la canasta de consumo. 2. Mejorar las experiencias (consumo y viajes) 3. Ordenamiento financiero.
Adultos mayores jefes de hogar que trabajan	Con sueños y proyecciones de Futuro
	La tecnología juega un rol importante en sus vidas
	78% tiene aplicaciones de redes sociales descargadas en su celular
<i>Insight Principal</i> Futuro=Disfrute=Independencia	El auto es clave en sus actividades cotidianas y mantener su independencia
	49% Tiene auto (13 puntos más que sus pares que no trabajan)
	Muy activos socialmente y bastante liberales
Mujeres entre 30 y 50 años	Una mujer que se acepta cada vez más a sí misma
	Una mujer que se libera de los estereotipos
<i>Insight Principal</i> La nueva belleza: amplia y auténtica	NO a la "súper mamá" y NO a la dueña de casa
	NO a la mujer que debe hacer magia
	SÍ a elegir qué mujer quiere ser y cuándo quiere serlo

Millennials, TheChileanWay	El millennial clásico cree en la independencia, el tiempo libre y mejorar la sociedad en la que viven...pero en Chile este grupo ha sufrido importantes adaptaciones vinculadas a la cultura local
	Es el grupo etario más feliz y más optimista con lo que viene en el futuro
<i>Insight Principal Millennials, pero aún con las trabas chilenas</i>	La comunidad (no la sociedad) es lo más importante
	pero una felicidad “bonita”: es el segmento más preocupado de cómo se muestra frente a los demás

Fuente: GFK Adimark.

Los segmentos a observar descritos anteriormente, muestran interesantes cambios en el comportamiento de los consumidores que pueden ser considerados en el desarrollo de alimentos saludables. En el caso del grupo “C1 menor de 35” se observa una tendencia a un consumo más individual o en menores cantidades, y esto puede ser considerado por las marcas para desarrollar productos en formatos más pequeños. Otro caso es el grupo de “La nueva Clase Media” que buscan un mayor consumo y de mejor calidad, por lo que puede ser un grupo interesante de enfocarse para un producto saludable.

Por otra parte, en el grupo “Adultos mayores jefes de hogar que trabajen” muestra que las marcas deben incluir a este grupo en su comunicación mediante nuevas tecnologías. Finalmente, en los denominados “Millennials” se declara la importancia de “mejorar la sociedad en la que viven”, por lo que el desafío de alimentos más saludables puede ser atractivos para este grupo.

Consumidores Multi-tareas: Un desafío para la Publicidad.

Junto a las nuevas tecnologías surge el concepto de consumidores multi-tareas, es decir, aquellos capaces de consumir más de un medio o plataforma al mismo tiempo. Algunas de las características de este grupo son señaladas por Ophir, Nass y Wagner

(2009), quienes plantean que las personas multitareas son menos capaces de enfocar y se distraen fácilmente por estímulos irrelevantes⁶³.

Esto genera un desafío para las empresas, principalmente en términos de promoción tanto en medios masivos como en los puntos de ventas, dado que los consumidores cada vez se exponen a una mayor cantidad de estímulos que hacen más difícil tener una publicidad efectiva de un producto. Para esto las marcas deben participar en multi-plataformas que permitan llegar a ellos, como se señala la Asociación IAB Chile en Abril de 2014⁶⁴: *“Los consumidores siguen teniendo una actitud más favorable hacia la publicidad en TV que hacia las otras pantallas, sin embargo, esperan que las marcas estén presentes en los diferentes dispositivos, entregando su mensaje de manera útil y entretenida. Los diferentes canales juegan diferentes roles, tanto en términos de su eficacia como del mensaje que entregan”*.

La sociedad exige al empresariado y a las marcas.

Los escándalos del sector privado han llevado a la población a un mayor juicio y exigencia hacia el comportamiento del empresariado como se indica en el Segundo Estudio sobre la Libre Competencia realizado en Noviembre de 2015 por Cadem (empresa de investigación de mercado y opinión pública), donde se señala que el principal desafío para las empresas en Chile es *“Comportarse éticamente, de forma honesta y transparente”*⁶⁵.

En consecuencia, las empresas y marcas deben considerar este aspecto como un factor clave en su desarrollo, tal como se indica en el Estudio Chile 3D realizado por GFK Adimark donde se señala que el 68% de los chilenos creen que las marcas actúan de forma deshonestas.

⁶³ “Cognitive control in media multitaskers”. Proceedings of the National Academy of Sciences Universidad de Obregon, Estados Unidos, 2009.

⁶⁴ Estudio “Ad Reaction-Global Report: Marketing en un mundo multipantallas”, Millward Brown. IAB Chile, Abril 2014.

⁶⁵ Segundo Estudio de Libre Competencia: “Salvando al capitalismo de los capitalistas”, Cadem (Noviembre, 2015).

Impacto en la UEN

El desafío de desarrollar alimentos saludables para la UEN de Galletas requiere conocer los cambios en los segmentos socioeconómicos para definir una propuesta de valor acorde a un grupo objetivo de la población que tenga un mayor interés en esta tendencia, además de conocer su comportamiento para lograr una promoción más efectiva, considerando que se requiere un cambio de paradigma para los consumidores de galletas que buscan, principalmente productos con altos contenidos energéticos y de azúcares.

En este ámbito, destaca el crecimiento y participación en el gasto de la clase media donde existe una oportunidad de dar a conocer productos más saludables, como se señala anteriormente en el grupo C1: “Quieren consumir más y mejor, tener más experiencias, mejores herramientas, mejor calidad de vida”.

También, se observan cambios en el comportamiento de los consumidores que afectan a la promoción de los productos, tanto por el uso de nuevos medios (TV Paga) como por el mayor uso de distintos dispositivos simultáneos, por lo que las marcas de la UEN deben considerar diversas estrategias para llegar con su mensaje.

Por otra parte, la UEN debe considerar la exigencia de los consumidores hacia las marcas y lograr la confianza de sus consumidores con el desarrollo de productos que realmente sean mejores para la salud, acompañados de un mensaje comunicacional honesto y fidedigno

Por lo tanto, el trabajo del Plan de Marketing es relevante para establecer una propuesta de valor acorde a un grupo determinado de la población, que va cambiando su comportamiento y estilo de vida, con nuevas exigencias para las marcas y sus productos. Además, el Plan de Marketing permite definir las actividades claves para los nuevos desafíos comunicacional con uso de nuevas plataformas y consumidores con un mayor número de estímulos que dificultan su atención.

4.2.4 Análisis Tecnológico

Los avances tecnológicos son importantes por su impacto tanto en los procesos productivos como en el comportamiento de los consumidores, principalmente en la forma de acceder a éstos. Según Martínez-Pedros y Gutiérrez (2012)⁶⁶: *“los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes”*.

Automatización

Las nuevas tecnologías permiten avances en los procesos de automatización productiva que permiten un mejor desempeño de las empresas. Como señala Ebel et al. (2007) el uso de la automatización fue y sigue siendo la necesidad de producir a costos cada vez menores para ser competitivos y tiene entre sus ventajas:

- Necesita de menos operarios, fabricar las 24 horas del día, interrumpiendo los procesos únicamente para realizar trabajos de mantenimiento.
- En términos generales, las máquinas cometen menos errores que los humanos, por lo que los productos tienen un alto y constante nivel de calidad
- Los tiempos de los procesos son menores. Es posible entregar a los clientes más productos en menos tiempo.
- Gracias a la automatización, los operarios no tiene que hacer trabajos monótonos, pesados y peligrosos o nocivos para la salud⁶⁷.

⁶⁶ Martínez-Pedros, Daniel y Gutiérrez, Artemio (2012). “Análisis del Entorno”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 2012.

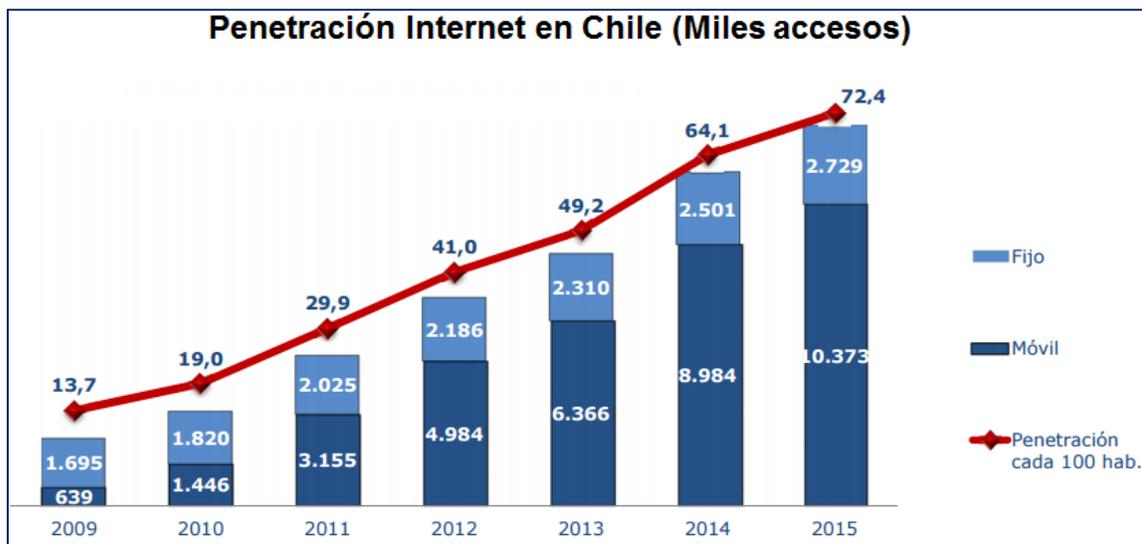
⁶⁷ Ebel et al. (2007). Libro “Fundamentos de la técnica de la automatización”. EditorialFestoDidacticGmbH& Co. Kg. Alemania, 2007.

En Chile, los diversos actores industriales identifican las tecnologías de Automatización y Control como herramientas para alcanzar mayor niveles de eficiencia productiva, aumentar capacidades disponibles de productos y cumplir con los altos estándares de calidad que exigen los consumidores. El desafío para las empresas es mejorar el rendimiento y rentabilidad de las plantas existentes a nivel industrial⁶⁸.

Importancia de Internet en Chile

En Chile continua el aumento del uso de nuevos medios de comunicación e información. De acuerdo al Informe del Sector de Telecomunicaciones Cierre 2015⁶⁹, la penetración de Internet en el país alcanza el 72,4% con 13,1 millones de accesos y un crecimiento anual de 14,1%. Además, destacan que el 79,2% de los accesos a internet son móviles, destacando el crecimiento del 19% de la navegación vía Smartphone.

Gráfica 8: Penetración de Internet en Chile.



Fuente: Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (Marzo, 2016).

⁶⁸ Artículo "Automatización en Chile: Las razones de su estancamiento". Revista ElectroIndustria. Diciembre, 2013.

⁶⁹ Informe del Sector Telecomunicaciones. Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. Marzo, 2016.

Ventas por Internet

Las ventas por Internet en Chile aumentaron un 29,7% durante el año 2015 y, en el caso del sector de Supermercados y Alimentación tuvo un crecimiento del 22,5% en 2015, según el Informe de Ventas Online de la Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo de Chile⁷⁰.

Por otra parte, los consumidores están utilizando Internet cada vez más en el proceso de compra. De acuerdo al Estudio sobre Comercio Global de Nielsen, en Chile el 82% de las personas señala haber comprado al menos una vez en línea y Chile ocupa el segundo lugar en compras online de Latinoamérica con una penetración del 37% en e-commerce.

Según este estudio, existen dos tendencias de compra relacionadas a Internet:

1. Showrooming: Realizar una visita a la tienda y luego va a Internet a realizar la compra, buscando los precios más baratos.
2. Webrooming: Investigando en Internet y, luego comprando en las tiendas físicas.

En Chile se observan ambos tipos de compra y existen empresas que están adoptando un enfoque integrado, en línea y fuera de línea, para aumentar las ventas⁷¹.

Inversión en medios digitales

Antes las nuevas tendencias del consumidor señaladas anteriormente, los medios digitales se han transformado en una importante herramienta de comunicación para las diversas marcas.

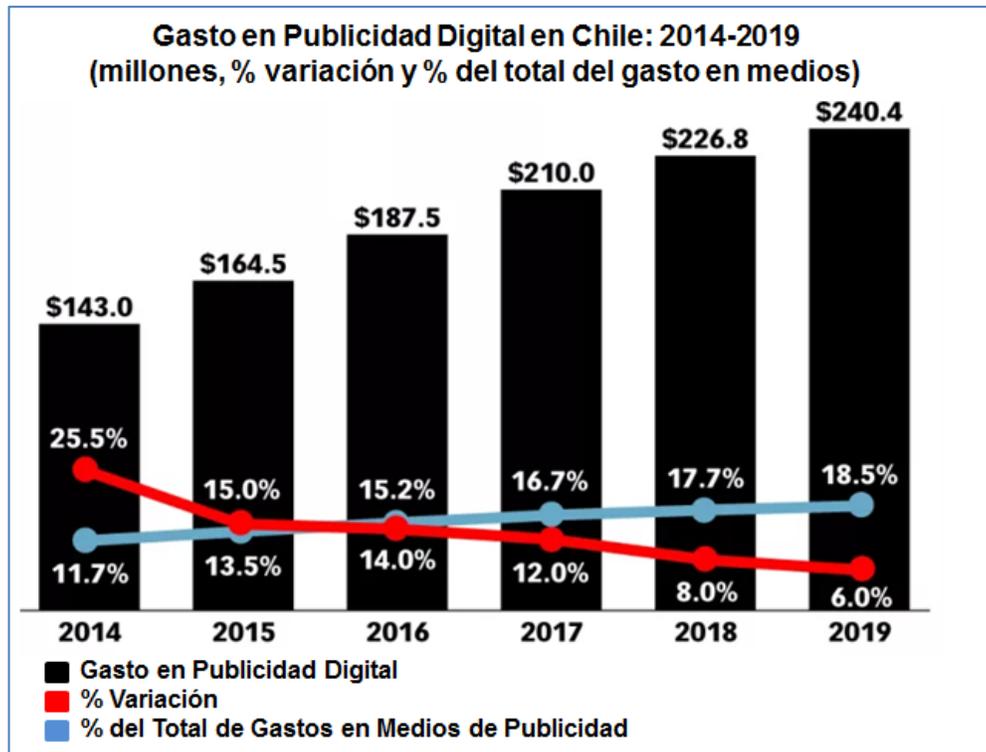
En el Estudio “Benchmark de inversión publicitaria en Chile” realizado por la compañía eMarketer (2015) se muestra el importante crecimiento que ha tenido la inversión

⁷⁰ Informe de Ventas Online Segundo Semestre 2015. Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo de Chile.

⁷¹ Estudio Comercio Global. Nielsen, 2015.

en medios digitales en los últimos años y el aumento en su participación, donde se estima alcance cerca del 20% del total de la inversión en medios.

Gráfica 9: Gastos en Medios Digitales en Chile: 2014-2019.



Fuente: Benchmark de inversión publicitaria en Chile. eMarketer, 2015.

Tendencias Publicidad digital

Según estudios del IAB (Interactive Advertising Bureau), existen tres tendencias de publicidad digital para el 2016: El celular como dispositivo favorito; Publicidad que no sea invasiva; y el Internet de las cosas⁷².

⁷² Artículo “3 Tendencias de publicidad digital para 2016”. Interactive Advertising Bureau (IAB), 2016.

Tabla 5: Tendencias Publicidad Digital 2016.

Tendencia	Consideraciones
El celular, nuestro dispositivo favorito	El celular fue el dispositivo con la mayor cantidad de datos utilizados en el tráfico web, superando a computadores y tablets.
	Aumento exponencial en la capacidad de procesamiento de estos aparatos y su creciente velocidad de conexión a la red.
	Surgimiento de aplicaciones que simplifican la vida del usuario.
No quiero tu publicidad invasiva	Existe una tendencia de quitar del mapa los anuncios que nos parecen molestos.
	Las marcas deberán comenzar a generar contenidos relevantes para las personas, elementos que aporten a sus vidas y que estén dispuestos a ver por voluntad propia.
El internet de las cosas	Todos los objetos estarán conectados a internet.
	Gran oportunidad para llegar al consumidor de diferentes formas y saber cómo interactuar con su entorno, para conseguir así datos importantes para brindar mejores servicios, productos y campañas de publicidad.

Fuente: IAB Trends.

Las marcas deben considerar estas nuevas tendencias en publicidad digital para llevar a cabo su estrategia comunicacional y lograr una mayor cercanía con los consumidores.

Impacto en la UEN

Uno de los aspectos relevantes de los avances tecnológicos es su impacto en términos productivos, a partir de la automatización de los procesos. La planta de galletas no ha estado ajena a estos cambios y para un nuevo desarrollo de producto es relevante tener capacidades disponibles en las líneas productivas y logran volúmenes de ventas que permitan ser eficientes y cumplir con los lotes mínimos de producción.

Por otra parte, la alta penetración y uso de Internet en Chile requieren que la UEN desarrolle plataformas que faciliten y dispongan información de las marcas y los productos, además de generar nuevas instancias de promoción y ventas. En este contexto, el desarrollo de plataformas digitales y el aumento de la inversión publicitaria en este medio se proyectan como factores críticos de éxito en los próximos años.

4.2 Análisis del Micro Entorno Externo

El análisis del micro entorno se centra en el mercado de galletas en Chile, que está dentro de la industria de alimentos procesados. Este mercado presenta crecimientos en los últimos años, pero a tasas bajo los dos dígitos. Además, se caracteriza por tener una penetración sobre el 95%.

Por otra parte, en la categoría de galletas está concentrada en dos grandes fabricantes, Empresas Carozzi S.A. y Nestlé, que tienen más del 60% del mercado. No obstante, existe un entorno con alta competitividad a partir de la gran variedad de marcas y productos que existen en el mercado.

4.2.1 Tamaño de mercado y Penetración

Las ventas del mercado de Galletas en Chile durante el año 2015 superaron los 320 mil millones de pesos al año, con volumen cercano a las 80 mil toneladas anuales⁷³.

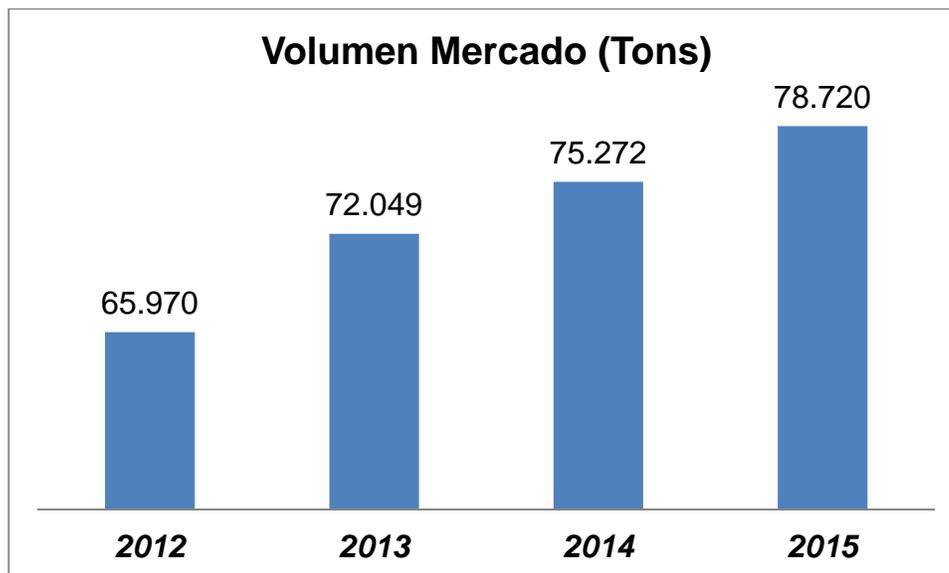
Este volumen representa un crecimiento del +5%, con respecto al año anterior, y está impulsado por el crecimiento del canal Supermercado que en torno al +7%, a partir de una mayor dinámica de ofertas y activaciones en los Hipermercados y Supermercados⁷⁴. Además, los formatos Mayoristas de Autoservicio y Tiendas de Descuentos presentan un mayor crecimiento, a partir del aumento del ticket promedio de compra en un +7%⁷⁵.

⁷³ Fuente: Empresas Carozzi S.A. a partir de ventas Sell Out.

⁷⁴ Se observan un mayor número de Catálogos de Precios como, por ejemplo. "Productos a \$1.000" de Walmart, "70% y 3x2" de SMU, y "Santa Yapa" de Cencosud.

⁷⁵ A diferencia de los formatos Hiper y Supermercados donde el ticket promedio de compra crece entre un 2% y 3%. Fuente: KantarWorldpanel.

Gráfica 10: Volumen Mercado de Galletas en Chile (Toneladas).



Fuente: Empresas Carozzi S.A.

Con respecto a la penetración de la categoría galletas, de acuerdo a datos entregados por Empresas Carozzi S.A, ésta supera el 95% de penetración en los hogares. Además, es importante considerar que las galletas son parte de los alimentos que componen la Canasta Básica de los Alimentos Urbana⁷⁶, es decir, son productos que están considerados dentro del mix promedio de compra de un hogar.

4.2.2 Comportamiento de Compra y Tendencias

De acuerdo al Estudio Cuantitativo para la marca Costa, realizado por GFK Chile en Abril de 2016, en la categoría de galletas se tienen los siguientes antecedentes acerca del comportamiento de compra.

⁷⁶ La Canasta Básica de Alimentos contiene los componentes mínimos para satisfacer las necesidades nutricionales de una persona y su valor es un indicador para determinar si un hogar está en situación de pobreza extrema. Ver "Valor de la Canasta Básica de Alimentos y Líneas de Pobreza", Ministerio de Desarrollo.

- Frecuencia de consumo: El 67% de las personas compra 1 vez a la semana y un 22% cada 2 semanas.
- Consumo de galletas: El 71% del consumo de galletas es compartiéndolo con alguien.
- Formas de consumo: Un 87% de las personas declara comer galletas con familiares y un 53%, con la pareja.
- Ocasiones de consumo: Las principales ocasiones de consumo son porque “Tengo Hambre (80%)”, “Quiero darme un relajo (78%)”, “Veo TV (72%)” y “Necesito energías extras (62%)”.
- Tipo de Galletas consumidas: Un 61% de las personas consume galletas dulces.

Con respecto a las tendencias de la categoría, en los últimos años se observa que el mercado de galletas en el mundo está polarizado entre dos tendencias: la indulgencia y la salud⁷⁷. La indulgencia está asociada, principalmente, al consumo de galletas dulces e incorporación del chocolate; en cambio, lo saludable es impulsado por la incorporación de semillas y bajos niveles de nutrientes críticos.

En el estudio Cualitativo para la marca Costa, realizado por GFK Chile en Marzo de 2016, se observan estas dos corrientes para la categoría. Por una parte, las personas señalan la indulgencia como uno de sus vínculos con la categoría, asociada al disfrute y placer de consumo. Por otro lado, se muestra preocupación por los componentes de grasas y azúcares de las galletas dulces, asociándolas negativamente al sobrepeso; señalando la importancia de tener más opciones saludables.

En el mercado de galletas en Chile, se observa un aumento de productos más indulgentes y de mayor valor agregado, destacando el segmento de galletas con Chips de chocolate que crece un +22% en volumen en el año 2015. Además, este consumo está impulsado por productos que tienen una franja superior de precios, en torno a los \$1.000, y

⁷⁷ Artículo “La indulgencia y la salud polarizan el mercado de galletas”. Revista La industria alimentaria, 2012.

con un gramaje superior a la media como: Toddy 210 gramos, Kuky Chip Chipers 190 gramos, Maxi Chips 200 gramos, Deli Cookies 210-240 gramos⁷⁸.

Por otra parte, se observa un crecimiento en productos de connotación más saludable, principalmente con galletas que incluyen cereales o semillas. Como se señala anteriormente, esto se refleja con el crecimiento de las galletas Vivo en un +21%, impulsado por el lanzamiento de Vivo Salvado.

Para los próximos años, se observan desafíos en el desarrollo de productos más saludables, considerando la nueva Ley de Alimentos y el auge por el consumo de productos más naturales y con una cantidad limitada de azúcar⁷⁹.

4.2.3 Participantes

Los participantes en el mercado de galletas son reconocidas multinacionales que tienen productos en diversas categorías: Carozzi; Nestlé; Arcor; PepsiCo y Kraft. No obstante, se observa una alta concentración del mercado en dos empresas, Carozzi y Nestlé, que tienen más del 60% del mercado.

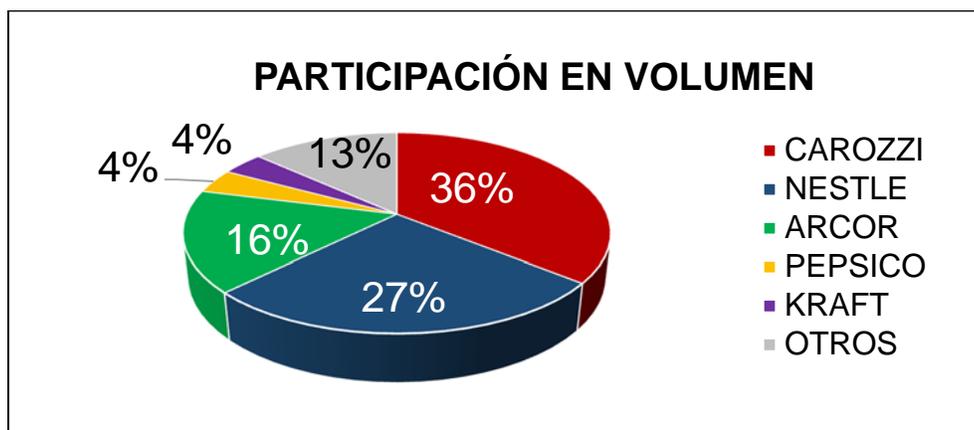
El fabricante líder de la categoría galletas es Carozzi con un 36% del volumen total del mercado, seguido por Nestlé con un 27% y Arcor con 16% (Ver Gráfica 11)⁸⁰.

⁷⁸ El precio promedio de las galletas de mayor volumen está cerca de los \$500 en productos entre 120-140 gramos.

⁷⁹ Artículo "Alimentos naturales y gadgets, tendencias de consumo en 2016". Revista America-Retail, Enero 2016.

⁸⁰ Fuente: Empresas Carozzi S.A. Información correspondiente al año 2015 en Volumen (Toneladas).

Gráfica 11: Participación de Mercado en Volumen (2015).



Fuente: Empresas Carozzi S.A.

Estos fabricantes participan en el mercado con diversas marcas y productos, ofreciendo una amplia oferta a los consumidores con galletas de diferentes tipos, dulces y no dulces, sabores y en distintos formatos.

Tabla 6: Participantes Categoría Galletas y sus marcas.

FABRICANTE	PRINCIPALES MARCAS
CAROZZI	COSTA- VIVO – GRAN CEREAL – FRAC – NIK-TUAREG-OBSESIÓN – DONUTS – GRETEL – WAFFER-DELI COOKIES-MAXI CHIPS – CRACKELET – DUETTO (CALAF)
NESTLÉ	MCKAY – TRITÓN – KUKY – ALTEZA – CRIOLLITAS – MOROCHA-HOGAREÑAS - FITNESS
ARCOR	ARCOR-DOS EN UNO – BAGLEY – SELZ-BON O BON – RIGOCHOC
PEPSICO	TODDY – QUAKER-CONSEN
KRAFT	OREO-CHIPS AHOY
ALEJANDRO MCKAY	SANTIAGO
MARCAS PROPIAS	LIDER – JUMBO-TOTTUS
MARCAS CONTROLADAS	GREAT VALUE-GRIESSON – GUSTINO-WAITROSE

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.4 Competidores

Pese a la concentración del mercado en pocos fabricantes, la gran cantidad de marcas y productos existentes en la categoría generan un mercado altamente competitivo. Según lo planteado por Ferrell y Hartline (2012), la competencia de marca es muy importante porque los clientes ven las distintas marcas como sustitutos directos entre sí, por lo que las estrategias dirigidas a lograr que los clientes cambien de marca constituyen un enfoque importante para ganar a los competidores de este tipo⁸¹.

Además, estos autores señalan la importancia de realizar un análisis competitivo que permita identificar a los competidores y evaluar sus acciones competitivas en el mercado, ante una competencia más intensa de rivales sofisticados, creciente competencia de empresas extranjeras, ciclos de vida del producto más cortos y entornos dinámicos.

Tabla 7: Principales características de los participantes del Mercado Galletas.

FABRICANTES	MARCAS PARAGUAS	MARCAS FUERTES	SEGMENTOS DONDE PARTICIPA	POSICIONAMIENTO	PRODUCTOS	DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA PRECIOS	PROMOCIÓN
CAROZZI	COSTA VIVO	FRAC NIK CRACKELET GRAN CEREAL	Todos los segmentos: Dulces - No Dulces - Sándwich - Bañadas - Rellenas - Champaña - Surtido - Snacks	Basado en la Variedad de Productos. "La Gran Familia de Galletas Costa"	Mayor número de marcas y productos	Fuerte cobertura en Supermercados y participación en Canal Tradicional	Fijación de Precios Promocionales	Campaña Institucional en Medios Masivos. Apoyo a lanzamientos en PDV
NESTLÉ	MCKAY	TRITÓN KUKY ALTEZA MOROCHA	Todos los segmentos: Dulces - No Dulces - Sándwich - Bañadas - Rellenas - Champaña - Surtido - Snacks	Basado en la Tradición "Galletas Mckay más ricas no hay"	Número acotado de marcas y amplia variedad de sabores	Fuerte cobertura en Canal Tradicional y participación en Supermercados	Fijación de Precios Promocionales	Apoyo a marcas fuertes en Medios Masivos y PDV.
ARCOR	ARCOR DOS EN UNO BAGLEY	SELZ BON O BON RIGOCHOC	Dulces - No Dulces - Sándwich - Bañadas - Surtido - Snacks	Basado en un precio inferior	Productos de alto volumen y fuertes en formatos Tripack	Mayor cobertura en Canal Tradicional	Precios Inferiores	Apoyos en canal Tradicional
PEPSICO	PEPSICO	TODDY QUAKER	Dulces - Sándwich - Snacks	Basado en la Calidad de los productos	Toddy como principal marca del portafolio	Foco principal en Supermercados	Precios Superiores	Fuerte Inversión en PDV y en apoyo en medios masivos
KRAFT	KRAFT	OREO CHIPS AHOY	Dulces - Sándwich - Snacks	Basado en la Calidad de los productos	Amplia variedad de formatos	Foco principal en Supermercados	Precios Superiores	Baja Promoción

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta el análisis competitivo para los fabricantes y sus marcas del mercado de galletas (Ver resumen Tabla 6).

⁸¹ Ferrell, O. C. y Michael D. Hartline (2012). "Estrategia de marketing". Quinta edición, Cengage Learning. Colombia, 2012.

Empresas Carozzi S.A.

Carozzi es el fabricante líder de la categoría con un 36% de participación de mercado⁸², donde compite con un portafolio de más de 75 productos bajo dos marcas paraguas: Costa y Vivo.

Marcas y productos

Su principal marca es **Costa** que representa el 94% de su volumen⁷¹. Desde la adquisición de Costa por parte de Carozzi en el año 1982, la marca presenta un amplio desarrollo de productos, con un mix de más de 70 productos que están bajo la marca paragua, principalmente productos de variedades genéricas (Agua, Soda, Limón, Mantequilla, Coco, Chocolate, Vino, Champaña), y otros bajo sub marcas reconocidas en el mercado como: Frac; Nik; Tuareg; Din Don; Crackelet; Donuts; Obsesión; Gretel; Gran Cereal; Waffer; Deli Cookies; y Maxi Chips.

En el caso de la marca **Vivo**, participa en el mercado de galletas desde Noviembre de 2010 con el lanzamiento de sus productos Vivo Soda y Vivo Agua. En volumen, la marca representa el 6% del total de ventas de Carozzi en la categoría. Actualmente, cuenta con un mix de cuatro productos: Vivo Soda; Vivo Agua; Vivo Salvado y Vivo 4 Semillas.

Segmentos

Costa se caracteriza por tener un amplio mix de productos con los que participa en los grandes segmentos del mercado:

- Galletas Dulces: Costa Limón, Costa Mantequilla, Costa Vino, Costa Coco, Costa Chocolate, Deli Cookies.
- Galletas con Chips: Costa Chips Choc, Deli Cookies Chips y Maxi Chips.
- Galletas Sándwich: Frac, Tuareg y Din Don.
- Galletas Obleas: Nik y Waffer.
- Galletas Bañadas y Rellenas: Donuts, Obsesión y Gretel.
- Galletas con Cereales: Gran Cereal.
- Galletas Champaña: Costa Champaña y Costa Champañita.

⁸² Participación de mercado en volumen 2015 en Canal Supermercado. Fuente: Empresas Carozzi S.A:

- Galletas Surtido: Gran Surtido Costa, Deli Cookies y Galletas Costa Navidad.
- Galletas No Dulces: Crackelet, Costa Agua y Costa Soda.
- Galletas Snacks: Mini Costa, Mini Disney, Mini Chips Choc, Costa Soda Cubo, Frac Individual, Tuareg Individual, Gran Cereal Individual, Donuts Snacks.

En el caso de Vivo, como sólo participa en el segmento de galletas No Dulces con sus cuatro productos: Vivo Soda, Vivo Agua, Vivo Salvado, y Vivo 4 Semillas.

Posicionamiento

El Posicionamiento de Costa está centrado en su gran variedad de productos e innovación. La marca se caracteriza por lanzar nuevos productos y formatos, lo que caracteriza su claim “Típico que es de Costa” apelando al atractivo de su oferta al alcance de todos.

Por otra parte, desde Mayo de 2015, la marca ha orientado su posicionamiento a la variedad de productos comunicando el concepto de “La Gran Familia de Galletas Costa” para asociar sus múltiples sub marcas a la marca paraguas Costa.

Para la marca Vivo, su posicionamiento en la categoría galletas se basa en su oferta de productos más saludables, destacando atributos diferenciales en sus productos (Bajo en Sodio, Buena Fuente de Fibra, 0% Colesterol, entre otros).

Mezcla de Marketing

Las principales características del Mix de Marketing para la marca Costa son:

- Producto: Su estrategia se centra en ser la marca con la mayor cantidad de productos en la categoría, participando de todos los segmentos del mercado con productos de calidad y alcance de todos. Por otra parte, todos sus productos tienen al menos el sello “Alto en Calorías”, salvo las galletas Mini Disney que son la única galleta del mercado que cumple con la Ley de Alimentos y, en consecuencia, puede utilizar una licencia dirigida a menores de 14 años.
- Distribución: Su estrategia de caracteriza por una distribución intensiva tanto en el canal Moderno como en el canal Tradicional, principalmente con una fuerte cobertura en Supermercados.

- Precios: La estrategia de precios se orienta a una fijación de precios promocionales, activando alternadamente sus diversas sub marcas. En general, su política de precios es un 5% inferior a su competidor directo McKay, y se caracteriza por fijar precios por familia de productos (no diferencia precios por sabor)⁸³.
- Promoción: La marca se caracteriza por apoyar sus lanzamientos con campañas en medios masivos y en los puntos de ventas, con material POP y promotores con degustación. Desde Mayo de 2015, la marca ha realizado una campaña Institucional en la categoría con el concepto de “La Gran Familia de Galletas Costa”, con una inversión en medios masivos y digitales, donde se lanza el Facebook e Instagram “Familia Galletas Costa”.

En el caso de la marca Vivo, se considera lo siguiente:

- Producto: Tiene un acotado mix de producto y sólo participa en el segmento de galletas No Dulces. Sus productos se caracterizan por tener atributos favorables para la salud, pero todas las galletas Vivo tienen el sello “Alto en Calorías”.
- Distribución: Tiene una distribución intensiva en el canal Supermercados, buscando la mayor cobertura. En el resto de los clientes, principalmente, en el canal Tradicional tiene una distribución Selectiva porque su mix de producto no es competitivo en precio (variable relevante para estos clientes).
- Precios: La estrategia de precios se orienta a una fijación de precios superiores, considerando los atributos de sus productos. En general, los productos Vivo tienen un precio por kilo 10% superior al de los productos Costa (en Soda y Agua).
- Promoción: La comunicación de los productos Vivo está apalancada, principalmente en las acciones multi-categoría que se realizan para la marca Vivo. Sólo en los lanzamientos de productos se realizan apoyos en medios masivos y puntos de ventas.

Análisis General Empresas Carozzi S.A.

⁸³ Todas las variedades de una marca como Frac, Nik, Tuareg, Dulces Costa, Donuts, entre otras, tienen un mismo precio.

La principal fortaleza de Carozzi es que cuenta con dos marcas paraguas que son fuertes y reconocidas por diversos grupos de interés, que le han permitido cercanía con los consumidores y obtener importantes premios en los últimos años. Por una parte, Costa fue distinguida en el 2015 como la Gran Marca Chilena de Productos por “The Branding Hall of Fame” y en la misma instancia, Vivo fue reconocida como Marca Emergente⁸⁴.

Estas dos marcas permiten diferenciar su oferta en relación a las tendencias del mercado, Costa con un mix de productos más indulgente, y Vivo con productos de connotación más saludable.

En el caso de Costa, su amplio mix de productos y participación en todos los segmentos de la categoría le permiten llegar a un gran número de consumidores y realizar estrategias de precios y promocionales alternadas por productos.

No obstante, la gran cantidad de sub marcas y productos generan aspectos difíciles de administrar, al diversificar los recursos y no centrar sus esfuerzos en un número acotado de marcas.

Por su parte, las galletas Vivo cuenta con el respaldo de una marca multi-categoría que presenta grandes oportunidades ante las nuevas tendencias saludables. Sin embargo, la categoría de Galletas está arraigada por productos más indulgentes y con altos índices nutricionales que, generalmente, son más económicos. Esto dificulta el ingreso de nuevos productos saludables que permitan ampliar el mix de Vivo en la categoría, además de ser productos de menor volumen que requieren una gran inversión en promoción para darlos a conocer a los compradores.

⁸⁴ Premio patrocinado por Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, la Asociación Nacional de Avisadores (ANANDA), el Círculo de Marketing de ICARE y la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP). Ver detalle en línea: <http://www.carozzi.cl/corporativo/carozzi-y-un-mundo-mejor/2016/2015/7>.

Nestlé

Nestlé es una marca presente en Chile desde 1934 donde ha estado presente en el mercado con productos en diversas categorías y con reconocidas marcas como: Nescafé; Chocapic; Sahne-Nuss; Nido; Maggi; Savory; Milo; Super 8; McKay y muchas otras⁸⁵.

En el mercado de galletas, Nestlé es el segundo fabricante más importante con el 27% del mercado, participando con un amplio portafolio de marcas y con cerca de 45 productos en la categoría.

Marcas y productos

Nestlé está presente en el mercado con dos reconocidas marcas paraguas: McKay y Fitness.

En primer lugar, McKay representa el 97% del volumen de Nestlé en la categoría. Es la marca pasa a ser parte de la compañía en 1988 y es reconocida por su claim “Galletas McKay, más ricas no hay”. Actualmente, tiene cerca de 40 productos en el mercado y cuenta con un mix más acotado de sub marcas y productos, en comparación a Costa que es su competidor directo. En volumen, sus sub marcas más importantes son: Tritón (35%); Kuky (13%); Alteza (8%); Morocha (7%) y Criollitas (5%)⁸⁶.

Por otra parte, se encuentra la marca Fitness que representa sólo el 3% de las ventas de Nestlé en galletas. Esta marca cuenta con un mix de 5 productos con galletas con cereal y salvado, con un enfoque de productos de connotación más saludables.

Segmentos

Nestlé compite en la mayoría de los segmentos del mercado:

- Galletas Dulces: McKay Limón, McKay Mantequilla, McKay Vino, McKay Coco, McKay Niza y McKay Maravilla.
- Galletas con Chips: Kuky y Kuky Chip Chipers.
- Galletas Sándwich: Tritón.
- Galletas Obleas: Alteza.

⁸⁵ Ver mayor detalle en Sitio Web de Nestlé: www.nestlé.cl

⁸⁶ Ventas Sell Out Supermercados 2015, total Nestlé. Fuente: Empresas Carozzi S.A.

- Galletas Bañadas y Rellenas: Hogareñas.
- Galletas Champaña: McKay Criollitas.
- Galletas Surtido: McKay Navidad.
- Galletas No Dulces: McKay Agua y McKay Soda.
- Galletas Snacks: Morocha; Mini Tritón; Mini Kuky; Mini McKay.

Por su parte, Fitness participa en el segmento de galletas con cereales y en el segmento No Dulces con Fitness Salvado.

Posicionamiento

McKay tiene un posicionamiento basado en la Tradición, principalmente apoyado por su claim de “Galletas McKay, más ricas no hay”, con un mensaje transversal a sus consumidores.

De acuerdo al Estudio Cuantitativo para la marca Costa, realizado por GFK Chile en Abril de 2016, la marca más reconocida es McKay con un “Top of Mine” de 39% y 60% Total Espontáneo⁸⁷.

En el caso de Fitness, la marca se caracteriza por destacar el atributo de lo saludable, enfocándose mayoritariamente en mujeres y al cuidado de su figura.

Mezcla de Marketing

En el análisis de la mezcla de marketing de McKay se tiene:

- **Producto:** Se caracteriza por tener un mix más reducido de productos bajo cada sub marca. Tritón es la marca con mayor cantidad de variedades (Vainilla, Chocolate, Lúcumá Nuez, Cappuccino, Dark y Naranja), pero el resto de sus sub marcas fuertes no superan las tres variedades: Kuky (Clásica y Chocolate), Alteza (Helado, Bocado y Chirimoya). Por otra parte, los productos de McKay se encuentran en dos formatos principales: Familiar y Mini (no tiene formatos individuales)⁸⁸.

⁸⁷ Costa obtuvo un 12% de “Top of Mine” y un 30% Total espontáneo. Fuente: Estudio Cuantitativo para marca Costa, realizado por GFK Chile, Abril 2016

⁸⁸ Por formato “Mini” se entiende al envasado vertical (pillow) en productos con gramajes entre 30-50 gramos con galletas pequeñas en su interior. En cambio, el formato individual son galletas del mismo tamaño o similar al producto familiar, pero envasado en un envase pequeño con 2 a 4 galletas en su interior.

- Distribución: McKay se caracteriza por tener una distribución intensiva en el Canal Tradicional donde logra una gran cobertura, principalmente con sus galletas en formato Mini. También, logra una distribución intensiva donde tiene productos en todos los clientes del canal Moderno (Supermercados, Tiendas de Conveniencia, entre otros).
- Precios: Su estrategia de precios se caracteriza por precios promocionales, principalmente activando con grandes descuentos sus sub marcas fuertes Tritón y Kuky. No obstante, tiene una política de precios que supera a galletas Costa, su competidor directo, en torno al 5%.
- Promoción: McKay realiza apoyos en medios masivos y digitales, principalmente en sus sub marcas Tritón y Kuky. Además, realiza apoyos de sus lanzamientos con material POP en los puntos de ventas.

En algunas ocasiones, se realiza comunicación en medios masivos de la marca paragua McKay, apelando a su claim y mostrando su range de productos. Durante el primer semestre del 2016, su comunicación estuvo apalancada a la campaña de los 150 años de Nestlé.

En el caso de la marca Fitness, su mezcla de marketing es:

- Producto: Mix reducido de productos, en formatos familiares, destacando atributos de connotación saludable y, principalmente asociando sus productos al cereal integral.
- Distribución: Su estrategia está enfocada en el canal moderno, con una distribución intensiva.
- Precios: Fitness tiene una estrategia de precios superiores, actualmente son la marca con el precio más alto en galletas con cereales.
- Promoción: Fitness realiza comunicación en medios masivos de sus galletas, tanto en televisión como en vía pública.

Análisis General Nestlé

Nestlé se caracteriza por su tradición en el mercado de galletas con su marca McKay que es valorada por su tradición y experiencia, arraigada en su concepto de “Galletas McKay, más ricas no hay”. Además, la marca es valorada por la calidad de sus productos y, si bien, no todos los consumidores asocian McKay a Nestlé, la multinacional aporta en este atributo gracias a su experticia en consumo masivo⁸⁹.

También, se destaca en su propuesta el centrar sus esfuerzos de marketing en sus sub marcas Tritón y Kuky que representan cerca del 50% de su volumen. Esto le permite tener una comunicación constante y una fuerte activación en los puntos de ventas.

Sin embargo, una de las principales debilidades de la marca que se mencionan en el estudio Cualitativo realizado por GFK Chile para la marca Costa en Abril de 2016, es la carencia de McKay en innovación y desarrollo de productos nuevos.

En el caso de Fitness, tiene como principal fortaleza ser una marca reconocida por su connotación saludable arraigada en el desempeño de la marca en la categoría de Cereales para el desayuno. No obstante, es una marca con una estrategia de precios superiores, siendo la de mayor costo para el segmento de galletas con cereales donde compite con marcas fuertes como Quaker y Gran Cereal.

Arcor

Arcor es una empresa multinacional fundada en Argentina en 1951 que adquiere la totalidad del patrimonio de la empresa chilena Dos en Uno, que lleva más de cincuenta años en el mercado con clásicos productos como el chicle “Dos en Uno”, Turrón, Sapito, Chubi, Nikolo, entre muchos otros⁹⁰.

En la categoría de galletas, la empresa participa con más de 50 productos y diversas marcas que le permiten ser el tercer fabricante más importante con el 16% de participación de mercado en volumen.

Marcas y productos

⁸⁹ Información obtenida en Estudio Cualitativo para Costa, realizado por GFK Chile en Abril 2016.

⁹⁰ Ver más detalle en Sitio Web Arcor: www.arcor.cl

Arcor tiene un interesante portafolio de marcas donde participa con tres marcas paraguas: Arcor; Dos en Uno y Bagley. Actualmente, Arcor se encuentra en un cambio en su imagen de marca, traspasando la gran mayoría de los productos Dos en Uno a la marca paragua Arcor. Por otra parte, Bagley que es la marca líder en el mercado de galletas en Argentina, participa en Chile con un solo producto: Tripack Bagley Salvado.

Con respecto a los productos de Arcor, existen galletas dulces y surtidos de galletas bajo esta marca paragua. Además, existen sub marcas que le permiten ofrecer una amplia oferta de productos: Selz; Bon o Bon; Rigochoc; Cereal Mix; Choc Kiss; Maná; Conquista; entre otras.

Su oferta de productos se caracteriza por formatos de alto volumen, tanto con sus formatos Tripack como Surtidos. Por otra parte, tiene varios formatos de consumo individual como galletas Mini, Soda Selz Cubo y Selz Cracker individual.

Su producto de mayor volumen es Tripack Selz Cracker, que es uno de los ítems más vendidos en la categoría y éste sólo producto representa el 16% del volumen total de Arcor.

Segmentos

Los segmentos en los que compite Arcor con sus productos son:

- Galletas Dulces: Dos en Uno Limón, Dos en Uno Mantequilla, Dos en Uno Vino, Dos en Uno Coco, Maná.
- Galletas con Chips: Choc Kiss.
- Galletas Sándwich: Dos en Uno rellenas, Cartoons.
- Galletas Obleas: Oblea Dos en Uno.
- Galletas Bañadas y Rellenas: Bon o Bon y Rigochoc.
- Galletas con Cereales: Cereal Mix.
- Galletas Surtido: Surtido Dos en Uno y Surtido Arcor.
- Galletas No Dulces: Selz, Selz Cracker, Selz Salvado, Bagley Salvado.
- Galletas Snacks: Mini Selz, Mini Choc Kiss, Mini Dos en Uno, Conquista, Dinosaurios, Selz Cracker.

Posicionamiento

El posicionamiento de Arcor está basado en precios inferiores, donde es la alternativa de productos más económica del mercado. Por otra parte, se asocia a un concepto de menor calidad, estableciendo la relación de menor precio-calidad.

Mezcla de Marketing

Para Arcor su mix de marketing presenta las siguientes características:

- Producto: Los productos de Arcor se caracterizan por sus formatos Tripack, principalmente en sus galletas No Dulces con Tripack de Selz Cracker y Tripack de Salvado, que son los de mayor volumen.
- Distribución: Su estrategia de distribución es intensiva en el canal Tradicional donde compiten fuertemente con su estrategia de precios bajos. Por su parte, en el canal Moderno si bien tienen una distribución intensiva, al ser la tercera marca del mercado y con productos de menor calidad, no logran una buena cobertura en los puntos de ventas.
- Precios: La estrategia de precios de Arcor es de precios inferiores, generalmente con una política de precios un 15% menor a las galletas Costa.
- Promoción: Arcor no realiza inversiones en medios masivos en la categoría galletas, salvo por apoyos puntuales de televisión para las galletas Bon o Bon. La principal promoción la realizan en el Canal Tradicional con afiches y exhibidores.

Análisis General Arcor

Las fortalezas de Arcor están en la conveniencia de sus productos, tanto por ser la marca con precios más bajos como por ofrecer formatos de productos masivos como Tripack y Surtidos.

Por otra parte, Arcor tiene marcas y sub marcas reconocidas que le permiten entregar una oferta interesante y ser competitivos en algunos segmentos del mercado como en galletas Bañadas con Bon o Bon y Rigochoc, en galletas No Dulces de Cóctel y Salvado con Selz, y en galletas saladas con Selz, principalmente su galleta Mini Selz.

No obstante, presenta debilidades en su oferta al tener productos de menor calidad que sus competidores, y la categoría presenta tendencia a productos de mayor valor agregado con productos de mejor calidad, tanto en la tendencia indulgente como en la saludable.

PepsiCo

PepsiCo es una multinacional que cuenta con uno de los portafolios más diversificados con grandes marcas de alimentos y bebidas como Frito-Lay, Quaker, Pepsi-Cola, Tropicana y Gatorade.

En Chile, la empresa está presente hace más de 30 años con importantes marcas de alimentos y bebidas como Lay's, Quaker, Pepsi, Twistos, Gatorade y Toddy⁹¹. En el mercado de galletas, PepsiCo tiene el 4% de participación en volumen.

Marcas y productos

PepsiCo participa en el mercado de galletas con marcas fuertes: Toddy y Quaker. En el año 2015, incorpora a su portafolio de productos la marca Consen.

La marca relevante para este fabricante es Toddy que representa el 80% del total de ventas en volumen de la compañía, y es la marca líder en el segmento de galletas con chips de chocolate con un mix de 6 productos: Toddy Chipsos; Toddy Chipsos Extra; Toddy Chocolat y sus últimos lanzamientos Toddy ChokoMax y Mini Toddy.

Por otra parte, la multinacional tiene la reconocida marca Quaker con un mix de 11 productos caracterizados por su contenido de avena: 3 Galletones de Avena de 170 gramos; 3 Galletas Minis de 35 gramos y 3 Galletón Tipo Casero de 40 gramos. Además, en Julio de 2016 lanza sus nuevas galletas con frutas rellenas con yogurt en dos variedades: vainilla y frutilla.

Finalmente, la marca Consen es una galleta tipo sándwich que tiene dos variedades: Chocolate y Cookies&Cream.

⁹¹Información obtenida desde PepsiCo Chile, en línea: www.pepsico.cl

Segmentos

Los segmentos en los que participa PepsiCo son:

- Galletas con Chips: Toddy.
- Galletas con Cereales: Quaker.
- Galletas Sándwich: Toddy Chocolat y Consen.
- Galletas Snacks: Mini Quaker, Toddy Individual 75 gramos y Mini Toddy.

Posicionamiento

El posicionamiento de PepsiCo está basado en la calidad de sus productos con un precio superior al resto de las galletas del mercado.

En el caso de Toddy, se posiciona en el segmento de galletas con chips de chocolate apelando a la calidad de sus galletas con una gran cantidad de chips.

Por otra parte, Quaker se posiciona como una marca con tradición y calidad arraigada en sus más de 130 años bajo el concepto saludable de la Avena.

Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing de Toddy se caracteriza por:

- Producto: Toddy se caracteriza por tener productos de mayor valor agregado con la inclusión del chocolate en sus productos como elemento clave. En los últimos años, la marca amplía su oferta sumando, a la tradicional galleta Toddy con chips de chocolates, productos con piso de chocolate (Toddy Chipsos Extra) y con relleno de chocolate (Toddy ChokoMax).

Además, se caracteriza por tener distintos formatos o tamaños de galletas que le permiten abarcar distintos tipos de clientes y precios, principalmente en su variedad tradicional de galletas con chips donde tiene galletas Toddy de 210 gramos, 75 gramos y 39 gramos.

- Distribución: Su estrategia de distribución es intensiva tanto en el canal Moderno como en el canal Tradicional, aprovechando la estructura de la compañía y sinergias en cobertura con productos de alta masividad y rotación (principalmente, papas fritas Lay's).

- Precios: La estrategia de precios de Toddy es tener precios superiores a los productos del mercado, con un precio 7% más alto que su competidor Costa.
- Promoción: Toddy se caracteriza por su fuerte presencia en medios masivos y digitales, con una comunicación vanguardista, divertida y creativa⁹².

Por otra parte, para la marca Quaker se tiene el siguiente marketing mix:

- Producto: La estrategia de productos de Quaker se basa en tener una propuesta de valor bajo el concepto saludable de la avena. Por otra parte, se caracteriza por tener distintos formatos para sus productos con galletas familiares, formato mini y galletones individuales.
- Distribución: Su distribución es intensiva en el canal moderno y en el caso del canal tradicional, muestra presencia con un mix más reducido de producto, principalmente galletas snacks.
- Precios: La estrategia de precios de Quaker es tener precios superiores, generalmente un 5% sobre su competidor Gran Cereal.
- Promoción: Quaker en sus galletas tiene comunicación en medios masivos, tanto por comunicación institucional de la marca como apoyo exclusivo a los productos de galletas.

Análisis General PepsiCo

PepsiCo tiene como principal ventaja administrar un portafolio acotado de marcas y productos que permiten orientar mejor sus esfuerzos de marketing. De este modo, utiliza sus marcas paraguas Toddy y Quaker como ejes centrales de su estrategia, que le permiten apoyar toda su línea de productos con fuertes inversiones en medios masivos como televisión, radios, vía pública y digital. Además, realiza apoyos en sus diversos puntos de ventas utilizando material POP e invirtiendo en exhibidores que le permiten aumentar su visibilidad.

También, se observa que sus principales marcas se separan en las dos tendencias de la categoría: la indulgencia y lo saludable. Toddy es uno de los grandes referentes de indulgencia, apostando por productos donde el chocolate es su principal componente. En

⁹²Información obtenida desde PepsiCo Chile, en línea: www.pepsico.cl. Ver mayor detalle en sitio web de Toddy, www.toddy.cl

cambio, con Quaker la compañía rescata su tradición en lo saludable con productos que destacan por integrar avena.

Con respecto a sus desventajas, PepsiCo tiene una estrategia de precios superiores que dificultan su competitividad ante la gran oferta de productos existentes en el mercado, en una categoría de consumo masivo donde el precio es un factor relevante en la decisión de compra. Además, participa sólo en algunos segmentos del mercado donde compite con reconocidas marcas, principalmente de Costa y Nestlé, y no cuenta productos que le permitan diversificar su oferta para apostar a un mayor volumen y participación en el mercado.

4.2.5 Análisis competitivo: Modelo Porter

Las multinacionales que participan en el mercado de galletas con sus características descritas anteriormente, muestran un escenario altamente competitivo. Por lo tanto, antes de definir la estrategia es importante realizar un análisis competitivo, como lo plantea Porter (1987) donde la gestión estratégica comienza con la industria competitiva y señala que enfrentarse a la competencia es la esencia de la formulación de la estrategia⁹³.

En consecuencia, se considera un análisis de competitividad del sector a partir del modelo de cinco fuerzas competitivas de Porter: Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos sustitutos, y Rivalidad entre competidores existentes. Porter (2008) señala que *“la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas, subyacentes revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo”*. Además agrega la importancia de comprender el sector como factor clave para el posicionamiento estratégico y, además, que las fuerzas son un elemento clave en la elaboración de la estrategia⁹⁴.

⁹³M.E. Porter (1979). “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review. Abril, 1979.

⁹⁴ Michael Porter (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia”. Harvard Business Review. Enero, 2008.

Amenaza de Nuevos entrantes

De acuerdo a Porter (2008), la amenaza de nuevos entrantes es relevante porque pone límites a la rentabilidad potencial de un sector, y esta amenaza depende de la altura de las barreras de entradas ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. En este contexto, Dalmau (1997)⁹⁵, define barreras de entradas como “cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”.

En la tabla 8, se presenta un análisis de las principales barreras a la entrada que enfrentan los nuevos entrantes al mercado de galletas en Chile y una evaluación del nivel de la amenaza de nuevos entrantes.

Tabla 8: Análisis de la Amenaza de Nuevos Entrantes.

Factores	Situación Mercado	Amenaza de nuevos entrantes
Economías de Escala	Existen competidores como Costa y Nestlé cuyo volumen de ventas y producción les permite mantener bajos costos.	Baja
Diferenciación de producto	El mercado de galletas se caracteriza por tener una gran oferta de productos, pero sin una gran diferenciación que impida el acceso a nuevos productos.	Alta
Ventajas de los actores establecidos	La trayectoria de las marcas como Costa y McKay, junto al reconocimiento de calidad de sus productos e imagen de marca, aumentan los costos de potenciales rivales.	Baja
Costo de cambio para los clientes	La gran variedad de galletas junto a la similitud de sus procesos productivos y logísticos, hacen que no sea costoso para los clientes cambiarse	Medio-Alta

⁹⁵ Dalmau (1997). “Análisis Estratégico De Sectores Industriales”. Universidad Politécnica de Valencia. España, 1997.

	a competidores nuevos.	
Requerimiento de capital	Se requiere una inversión inicial alta para entrar a la industria, tanto en materias productivas como en distribución.	Baja
Acceso a canales de distribución	Es complejo acceder a los canales de distribución, porque manejan un mix acotado de productos y góndolas con poco espacio para nuevos actores.	Baja.
Acceso a insumos	Existen alternativas para acceder a los insumos para la fabricación de galletas, además que no se requieren insumos tan sofisticados.	Alta.
Reacción esperada	Se espera una respuesta agresiva de los participantes actuales al ingreso de un nuevo competidor. Esto disminuye el potencial de rentabilidad de participar en el mercado de galletas.	Baja
Protección del Gobierno o Legal	No existe una exclusividad de producción protegida de forma legal.	Medio-Alta

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis presentado se determina que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de galletas es baja, porque se requiere de una alta inversión inicial para ingresar al mercado de galletas, tanto en términos productivos, logísticos y de distribución; como la inversión requerida para competir con marcas y productos posicionados en el mercado que cuentan con el respaldo y trayectoria de reconocidas multinacionales como Carozzi; Nestlé; Arcor; PepsiCo y Kraft.

No obstante, existen algunos aspectos favorables a los potenciales competidores como el no existir restricciones gubernamentales o legislativas para ingresar al mercado, que se puedan acceder a los insumos para los productos, y que los costos de cambiarse para los clientes son bajos, dado que el producto no es diferenciado y existe una amplia oferta. Sin embargo, la alta concentración del volumen en un número reducido de fabricantes (Carozzi,

Nestlé y Arcor), prevé una fuerte reacción de éstos, principalmente en términos promocionales.

Poder de Negociación de los Proveedores

Según Porter (2008), la importancia de esta fuerza radica en que proveedores poderosos pueden extraer la rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Esto considerando que las empresas dependen de una amplia gama de distintos proveedores para adquirir insumos.

A continuación, se presenta un análisis para determinar el poder de los proveedores en el mercado de galletas y su impacto en la rentabilidad de la industria, considerando que los principales proveedores en esta categoría se relacionan a la compra de materias primas para la fabricación de galletas, proveedores relacionados a las líneas productivas (materiales, repuestos, software), y aquellos proveedores encargados de la elaboración de envases para los productos

Tabla 9: Análisis del Poder de negociación de los Proveedores.

Factores	Situación Mercado	Poder de Negociación proveedores
Número proveedores importantes	Existe una gran cantidad de alternativas de proveedores de materias primas y envases. No obstante, en el caso de los proveedores relacionados a las líneas productivas, principalmente software, son reducidos o sus soportes están fuera de Chile, aumentando los tiempos de respuesta.	Medio-Bajo
Amenaza de proveedores sustitutos	Existe un gran número de proveedores que entregan un mismo insumo o servicio, aumentando la competitividad entre ellos.	Medio-Bajo

Costos de cambio	No existen altos costos de cambiar de proveedor, dado que los insumos son estándar o se pueden imitar (por ejemplo, en caso de sabores). De todos modos, pueden existir desarrollos de insumos específicos para algunos productos.	Medio-Bajo
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Los proveedores tienen un rol importante en el proceso productivo y prestación del servicio, principalmente en el cumplimiento de entrega de materiales para planes de producción.	Medio-Alto
Amenaza de Integración hacia atrás	No existe una posibilidad real de desarrollar todos los productos y servicios de los proveedores, porque los fabricantes no cuentan con el “know-how” y se requiere una alta inversión para desarrollar insumos.	Medio-Alto
Amenaza de Integración hacia adelante	Es complejo para los proveedores desarrollar los productos y servicios del cliente, debido a los altos requerimientos de capital para competir en la industria.	Bajo
Importancia del proveedor para asegurar la calidad del producto	Las galletas son de consumo masivo y pueden impactar en la salud de las personas, por lo que la calidad de los insumos del proveedor es fundamental para el producto.	Medio-Alto
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Existen pocos proveedores cuya rentabilidad depende de la relación comercial con el mercado de galletas, porque generalmente trabajan con diversas categorías de productos.	Medio-Alto

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis realizado se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medianamente bajo, porque existe un gran número de alternativas para abastecerse de un mismo insumo o servicio, generando alta competitividad entre los proveedores y bajos costos de cambio para los fabricantes de galletas, disminuyendo la capacidad de negociar precios y condiciones comerciales por parte del proveedor. Por lo

tanto, al tener un poder de negociación medio bajo, no impacta de forma considerable la rentabilidad del mercado.

No obstante, los proveedores tienen una importante participación en la cadena de valor de los fabricantes, dado que el incumplimiento de los plazos de entrega de insumos, materiales de envases u otros elementos necesarios para una producción, pueden generar problemas de stocks, retrasos en un lanzamiento e inconvenientes con el nivel de servicio hacia los clientes tanto del canal Moderno como del canal Tradicional. Además, los proveedores tienen una gran influencia en la calidad del producto considerando que la fabricación de galletas debe cumplir con altos estándares de seguridad y calidad para que no se genere un impacto negativo en la salud de las personas.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes según Porter (2008) puede capturar más valor si son capaces si obligan a bajar precios, exige una mayor calidad del producto (aumentando los costos) y, por lo general, hacen que los fabricantes se enfrenten, perjudicando la rentabilidad del sector.

A continuación, se presenta el análisis del poder de negociación de los clientes, que en la industria de alimentos procesados y el mercado de galletas considera a las empresas dueñas de los puntos de ventas como Supermercados, Mayoristas, Tiendas de Conveniencia, Distribuidores, Almacenes, entre otros.

Tabla 10: Análisis del Poder de Negociación de los Clientes.

Factores	Situación Mercado	Poder de Negociación de Clientes
Número clientes importantes	En el canal Supermercados existe una alta concentración de clientes importantes, donde Walmart, Cencosud y SMU tienen cerca del 95% del total de ventas ⁹⁶ .	Medio-Alto
Grado de estandarización del producto	Producto es estandarizado, existen alternativas similares de galletas y los clientes pueden optar por un producto equivalente.	Alto
Importancia del costo del producto en los costos totales de los clientes	El producto no cumple un rol fundamental en la estructura de costos de los clientes, dado que administran un gran número de categorías y productos de distintos proveedores.	Medio-Alto
Costos de cambio	El cliente no tiene grandes costos de cambiarse de proveedor, salvo por no comercializar una marca relevante para sus compradores.	Alto
Amenaza de Integración hacia atrás	En el mercado de galletas existen marcas propias de los Clientes, por lo que es factible que desarrollen o imiten productos, optando por una integración hacia atrás	Alto
Amenaza de Integración hacia adelante	Existe una posibilidad de que los fabricantes tengan sus propias tiendas para vender sus productos. No obstante, esto requiere una alta inversión y una amplia cobertura a nivel nacional que dificulta aún más esta opción.	Medio-Bajo
Importancia del producto para asegurar la calidad del cliente	Existen fabricantes de galletas con una calidad similar que permite resguardar la calidad del cliente, por ejemplo: Costa y McKay.	Medio-Alto

⁹⁶ Ver Noticia: "Concentración de Supermercados". Diario Estrategia, en línea: <http://www.estrategia.cl/586/Titulo>. Enero, 2016.

Información que manejan	Clientes poseen una gran cantidad de información sobre los productos y ventas, que les permite exigir diversas condiciones a los fabricantes.	Alto
-------------------------	---	------

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los antecedentes presentados en la Tabla 10, el poder de negociación de los clientes en esta industria es alto. Esto se debe a la alta concentración de las ventas en un número acotado de clientes⁹⁷ que cuentan con una gran cantidad de información disponible para establecer diversas condiciones a los fabricantes de galletas acerca del negocio, por ejemplo, asegurar un margen al cliente, distribuir los espacios en góndola, aprobar actividades promocionales, entre otras.

Además, la competitividad existente en el mercado de galletas con un gran número de marcas y productos hace que los costos de cambio para el cliente sean bajos, más aún si se considera que las galletas son un producto estandarizado y el cliente puede optar por productos equivalentes.

Por lo tanto, el alto poder de negociación de los clientes atenta contra la rentabilidad de los participantes del mercado de galletas en Chile.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior⁹⁸.

Para analizar la fuerza de amenaza de productos sustitutos se definen los siguientes sustitutos para las galletas: chocolates, barras de cereal, pasteles y otros productos

⁹⁷ Ver Noticia “Cencosud advierte que industria del retail en Chile muestra signos de saturación y afectará rentabilidad del negocio”. Diario Financiero, en línea: <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/cencosud-advierte-que-industria-del-retail-en-chile-muestra-signos-de/2015-06-11/182838.html>. Junio, 2015.

⁹⁸ Baena, Ernesto y Sánchez, John (2003). “El entorno empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas”. Scientia et Technica Año IX, N° 23. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Diciembre, 2003.

horneados, alfajores, snacks salados y pan. De acuerdo al Estudio Cualitativo para la marca Costa de Marzo 2016, estos productos sustitutos mencionados aportan satisfacer la necesidad de azúcar, saciedad y alimentación.

Tabla 11: Análisis de Amenaza de productos sustitutos.

Factores	Situación Mercado	Amenaza de productos sustitutos
Precio relativo de los sustitutos	Los productos sustitutos están a un precio competitivo e incluso puede ser más bajo que un producto de galletas.	Medio-Alta
Precio / Calidad	La relación precio / calidad de las galletas no es determinante, frente a sus sustitutos, para la elección de los clientes.	Alta
Disponibilidad de sustitutos cercanos	En los mismos puntos de ventas de galletas se puede acceder a productos sustitutos cercanos.	Medio-Alta
Costo de cambio para el cliente	No existen grandes costos para el cliente de cambiar a los sustitutos, dado que cumplen la misma función de saciar o alimentar.	Medio-Alta
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Las galletas son parte de la canasta básica, por lo que las preferencias de sustitución no son determinantes para el consumo.	Medio-Baja

Fuente: Elaboración propia.

La amenaza de productos sustitutos es alta, considerando que existe una gran cantidad de alimentos, y algunos de ellos con menor precio, que pueden cumplir el rol de las galletas en diversas ocasiones de consumo.

De acuerdo a Porter (2008), cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Además, los sustitutos limitan el potencial de rentabilidad al colocar un techo a los precios.

En este contexto, la amenaza de productos sustitutos es una preocupación para los participantes de galletas porque pueden afectar la rentabilidad de la industria y su potencial de crecimiento.

Rivalidad entre Competidores existentes

De acuerdo a lo planteado por Baena, Sánchez y Montoya (2008), la rivalidad entre competidores existentes “es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector”.

Por otra parte, Porter (2008) señala que esta rivalidad “adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramientos del servicio”. Sin embargo, Porter advierte que “la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio”.

A continuación, se analizan los principales factores que determinan la rivalidad competitiva considerando los participantes, marcas y productos descritos anteriormente.

Tabla 12: Análisis Rivalidad entre competidores existentes.

Factores	Situación Mercado	Rivalidad entre competidores existentes
Concentración	Carozzi, Nestlé y Arcor concentran más el 60% del mercado, compitiendo directamente en los variados tipos de galletas.	Alta
Diversidad de competidores	Los fabricantes tienen una estructura organizacional, costos y objetivos similares en el mercado de galletas, lo que aumenta la rivalidad.	Medio-Alta
Diferenciación del producto	Existen muchos tipos de galletas, pero son un producto estándar que cumple una misma función.	Alta
Barreras de salida	Los costos de salirse del mercado son altos para los fabricantes tanto por los costos de instalaciones, maquinarias y materiales, como por la alta inversión realizada en sus marcas.	Alta
Costo de cambio	Los clientes pueden cambiarse fácilmente entre los	Alta

	competidores, dado que las galletas son un producto estándar.	
Tasa de crecimiento del sector	El mercado de galletas está creciendo a menos de dos dígitos, pero se mantiene como un mercado de alto volumen y rentabilidad para sus participantes.	Medio-Alta

Fuente: Elaboración propia.

La rivalidad entre competidores existentes es alta, debido a que existen grandes fabricantes (Nestlé; Carozzi; Dos en Uno; PepsiCo y Kraft) que concentran el 80% del volumen del mercado y compiten fuertemente con sus productos para mantener o ganar participación de mercado.

A esto se suma que las galletas son un producto estándar, donde los costos de cambiarse de un competidor para el cliente son bajos al encontrar productos equivalentes. Esto aumenta la rivalidad entre las marcas participantes que deben cuidar la competencia en precios, porque las galletas son un producto poco diferenciado lo que hace a los clientes más sensibles al precio. Como señala Porter (2008), la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, debido a que la competencia en precios transfiere utilidades directamente desde un sector a otro.

Diagnóstico del entorno competitivo

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter se determina que el mercado de galletas es poco atractivo para quienes deseen ingresar, dado que existen altas barreras a la entrada que se deben al tamaño, experticia y economías de escala que presentan los fabricantes. A esto se suma la alta rivalidad entre competidores consolidados que reaccionaran agresivamente ante un nuevo actor en el mercado para mantener su participación de mercado.

Por otra parte, el diagnóstico muestra un mercado de galletas poco rentable ante un producto poco diferenciado y donde existen bajos costos de cambios para los clientes de cambiarse de proveedor, generando una alta rivalidad entre las empresas competidoras y un

alto poder de negociación de los clientes. Este es un aspecto importante, porque los clientes pueden quedarse con la rentabilidad de la industria al existir una alta competencia en precios de los participantes.

Además, existe una alta amenaza de productos sustitutos que atentan contra la rentabilidad, considerando lo señalado por Porter (2008): *“Si un sector no se distancia de un producto sustituto mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento”*.

En conclusión, el mercado de galletas presenta una baja rentabilidad y poco atractivo para quienes buscan ingresar a la industria, pero también se observa un riesgo para los participantes que están inmersos en una alta competitividad por cuotas de mercados.

Implicancias para la UEN

De acuerdo a Porter (2008), las fuerzas son el punto de partida para desarrollar una estrategia, brindan una base de referencia para medir fortalezas y debilidades de una empresa en el sector que participa y revelan oportunidades de posicionamiento en el sector existente.

En este contexto, el análisis para la UEN de Galletas de Carozzi muestra fortalezas al ser el fabricante líder de la categoría y tener una posición competitiva fuerte en el sector por su trayectoria y know how en el mercado que le permiten tener un alto poder de negociación con los proveedores, fijar barreras de entrada a nuevos participantes y competir directamente con sus rivales.

No obstante, la amenaza de sustitutos y el alto poder de negociación de los clientes son una gran desventaja para la UEN, principalmente porque ponen en riesgo su rentabilidad actual.

Por lo tanto, el desafío de nuevos negocios en el mercado con productos saludables puede generar oportunidades de posicionamiento estratégico con un producto más diferenciado, que aumente los costos de cambios del cliente, evite guerras de precios ante una mayor relación precio/calidad, y aumente la distancia con los productos sustitutos.

Esto requiere de la elaboración de un buen Plan de Marketing para la UEN, con el fin de desarrollar una propuesta de valor para un producto saludable que permita aumentar su potencial de crecimiento y cuidar su rentabilidad en el mercado.

4.2.6 Sistema de Valor Ampliado de la Industria

En las nuevas tendencias de marketing de relaciones, se señala que la importancia del cultivo de las relaciones a largo plazo no sólo depende de la relación con los clientes o consumidores, sino que con el conjunto de agentes con los que se relaciona una empresa⁹⁹.

Por este motivo se analiza el sistema de valor ampliado de la industria de alimentos que consiste en entender cómo interactúan las diferentes cadenas de valor de cada uno de los grupos de interés en la cadena de valor de las empresas comercializadoras.

Cadena de valor de los clientes

Los clientes son los encargados de poner a disposición los productos a los compradores finales, por lo tanto, las actividades que destacan en la generación de valor son las actividades primarias de Logística Interna, que permite almacenar los productos para su posterior venta, y Logística Externa, encargada de procesar pedidos, gestionar stock de productos en los puntos de ventas e implementar actividades.

Estas actividades interactúan directamente con la Logística Externa de las empresas que deben coordinar los pedidos y abastecer a los clientes. Además, existe una generación de valor con la actividad secundaria de Marketing y Ventas de las empresas que realizan diversas acciones de precios y promocionales que requieren ser implementadas por los clientes en los tiempos y fechas adecuadas.

⁹⁹ Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Córdoba, José Fernando (2009). Entramado, Vol. 5, N°1, 2009, Universidad Libre, Colombia.

Cadena de valor de los proveedores

En la industria de alimentos existen diversos proveedores tanto de materias primas para la elaboración de los alimentos como aquellos encargados de entregar los materiales necesario para los envases de los productos.

La principal actividad que genera valor de parte de los proveedores es la actividad primaria de Operaciones, es decir, su capacidad de fabricación de diversos componentes y materiales claves para la obtención del producto final.

Esta actividad de los proveedores se interrelaciona con la actividad Secundaria de Abastecimiento de las empresas, que contempla todas las tareas de alcances de materiales, coordinación de compras y entrega de insumos.

Cadena de Valor de los Competidores

Las empresas competidoras interactúan en el sistema de valor ampliado, generando valor con sus actividades secundarias de Marketing y Ventas. Esto debido a que las diversas acciones de promoción, precios y desarrollo de productos otorgan un ambiente competitivo y dinamismo al mercado.

Cadena de Valor de los Compradores

Uno de las interacciones claves en el intercambio de valor en la industria se establece entre las actividades de Marketing y Ventas de las empresas con la capacidad de compra (Adquisición) de los compradores. Por una parte, los compradores buscan adquirir la mejor alternativa de producto para satisfacer sus necesidades y, por otra parte, las empresas realizar diversas acciones de promoción y ventas para obtener la preferencia de sus compradores.

4.3 Análisis Interno

El análisis interno se determina a partir de los recursos y capacidades de la Unidad Estratégica de Negocios de Galletas para establecer sus ventajas competitivas en el mercado.

4.3.1 Recursos

Los recursos son los activos de los que dispone la UEN y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

Recursos Tangibles

- **Recursos Humanos**

Los recursos humanos tangibles se relacionan a las personas que componen el área de negocios.

La UEN se destaca por su amplia estructura formada por un gran número de profesionales calificados para desempeñar diversas labores y colaborar entre las áreas comerciales.

- Marketing: Gerente de Marketing – Brand Manager – Product Manager

- Ventas: Gerente de Ventas – Sub Gerentes Canal de Ventas - Jefe de Cuentas (KAM) – Asistente de Cuentas (KAM) – Supervisores de Ventas.

- Trade Marketing: Gerente de Trade Marketing – Sub Gerente Trade Marketing – Jefe de Trade Marketing Confites – Asistente de Trade Marketing.

Esta estructura organizacional agrega valor a la UEN, porque permite tener a personas encargadas de labores específicas con mayor especialización en las diversas actividades comerciales.

- **Recursos Físicos**

Los recursos físicos tangibles que destacan son:

- Planta de Fabricación Moderna ubicada en Nos, Región Metropolitana: Este recurso permite un mayor control de las actividades productivas, favorece el desarrollo de productos nuevos, y mejora la información y tiempos de respuesta ante diversos casos relacionados a la venta de los productos como nivel de stock, priorización de producción, entre otros.
- Equipos Productivos, Automatización, y Sistemas de Control de Calidad: Estos recursos físicos son claves para la eficiencia en los volúmenes de producción, para el costo del producto y rentabilidad, y para entregar un producto final con altos estándares de calidad.
- Centro de Distribución en Nos, Región Metropolitana: Este recurso es importante para mejorar la logística de entrega de los productos y cumplir con el nivel de servicio (despacho) solicitado por los clientes.
- Sucursales a lo largo del país: Las empresa tiene oficinas en Antofagasta, Coquimbo, Reñaca, Talca, Concepción, Temuco, Osorno, y Punta Arenas. Esto permite una mejor respuesta logística y comercial en los diversos puntos de ventas del país.
- Sistemas de Gestión Empresarial (SAP): Este sistema permite tener disponer información de los productos y un registro de todas las actividades relacionadas al producto: desarrollo, producción, costos, despachos, ventas, entre otras.
- Patentes y marcas Registradas: El registro de marcas y patentes es un recurso tangible relevante para desenvolverse en el mercado, principalmente por el valor que asignan los consumidores a las marcas y sus productos.

Los recursos físicos son muy importantes para la UEN porque agregan valor en términos operativos, logísticos y de gestión para entregar un mejor servicio a los clientes.

- **Recursos Financieros**

Los recursos financieros se sustentan en los buenos resultados financieros de la compañía, con importantes capitales propios, capacidad de endeudamiento y facilidad de generar recursos¹⁰⁰.

Recursos Intangibles

Con respecto a los recursos intangibles, se basan en la información interna y externa de la UEN que determinan recursos intangibles humanos y técnicos:

- Profesionales: Contar con personas capacitadas, con estudios superiores y con años de experiencia en consumo masivo permite mayores sinergias y especialización en el negocios.
- Valores y Cultura de Carozzi: Esto favorece la motivación, compromiso e identificación de los empleados con la compañía, mejorando su rendimiento y productividad.
- Dominio de tecnologías específicas: Conocer SAP (APO), Nielsen, B2B de Clientes, entre otras herramientas, permiten administrar un mayor cantidad de información y gestionar las diversas tareas con un mejor evaluación.
- Relación con importantes proveedores, clientes, bancos y asesores¹⁰¹: Las relaciones con los grupos de interés favorecen la gestión en el mercado.

¹⁰⁰ Ver detalle de Estados Financieros Consolidados en Memoria Anual Empresas Carozzi S.A. 2015.

¹⁰¹ Ver Anexo "Principales relaciones comerciales".

4.3.2 Capacidades y competencias

Las capacidades derivan de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la UEN. Con estas capacidades se identifican competencias que serán la base para determinar ventajas competitivas.

Las principales características de estas competencias son:

- Son exclusivas de la UEN y se diferencian de la competencia.
- Aumentan el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Se pueden aplicar hacia una gran variedad de productos.

Por lo tanto, considerando los recursos mencionados se definen las siguientes competencias:

- 1) Innovación de productos: La automatización de la planta, capacidades productivas y la experiencia de los equipos de Desarrollo y Marketing permiten innovar en diversos productos y han permitido que Carozzi sea el fabricante con la mayor variedad de productos en la categoría.
- 2) Servicio al Cliente: Se relaciona con la capacidad de respuesta al cliente, estimación de demanda, cumplimiento con las solicitudes de pedidos, entregas y despachos.
- 3) Experticia en Confeitería: Constituida a partir de la trayectoria en el mercado, la experiencia de los integrantes del área comercial y las relaciones con los grupos de interés.
- 4) Orientación al punto de venta: El trabajo en conjunto entre las áreas de Marketing, Trade Marketing y Ventas permiten realizar diversas actividades en el punto de venta de forma eficiente y rentable.
- 5) Mejora continua: Se basa en la automatización de la producción, explotación de capacidades disponibles en planta productiva, búsqueda de eficiencias y liderazgo en costo.

- 6) Coordinación Comercial-Producción: La ubicación de la planta productiva en el mismo lugar que el equipo comercial permiten una mayor interrelación, comunicación y respuesta entre las diversas áreas.

- 7) Consolidación de Marcas: La trayectoria y conocimiento en la industria de alimentos junto con el apoyo del equipo comercial en comunicar y dar a conocer los productos, han permitido el desarrollo y reconocimiento de importantes marcas como Costa, Vivo y Gran Cereal.

4.3.3 Ventajas Competitivas

Para determinar una ventaja competitiva se requiere definir cuáles son las competencias distintivas. De las competencias descritas anteriormente, se considera la Consolidación de Marcas e Innovación de Productos como competencias distintas.

Estas competencias se caracterizan por permitir aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas en el mercado (valiosas). Además, los competidores no cuentan con estas capacidades (raras) y es muy complejo que éstos las desarrollen (Difícil de imitar). Por otra parte, estas competencias pueden ser apoyadas y explotadas por la organización.

Por lo tanto, estas competencias permiten adaptación, evolución y posibilidad de potenciarlas en el transcurso del tiempo, es decir, son una fuente que permite tener una ventaja competitiva sostenible para dar respuesta a la demanda de los consumidores y alcanzar altos niveles de rentabilidad.

4.4 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que pueden ser gestionados por la UEN. Además, se definen los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) que no pueden ser controlados por la UEN, pero su conocimiento permite una mejor toma de decisiones estratégicas.

Tabla 13: Análisis FODA.

CUADRO FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	Fortalezas Trayectoria en el mercado Experiencia del Equipo de Trabajo Marcas reconocidas Variedad de Productos Planta Productiva Centro de Distribución Coordinación entre áreas Relaciones con Grupos de Interés Alta calidad de procesos y productos Buen ambiente laboral	Oportunidades Explotar Nuevas tecnologías (Digital) Cambio en la composición de la familia Adaptación a nuevas leyes y normativas Nuevos segmentos de mercados Necesidades insatisfechas (saludable)
	Debilidades Dificultad en administración de productos Bajas capacidades disponibles en planta Lentitud en toma de decisiones	Amenazas Nuevas leyes y reformas Desaceleración del crecimiento económico del país Desaprobación a la gestión del gobierno Desconfianza hacia las Instituciones Alto índice de desempleo Alta competitividad en el mercado Fuerte poder de negociación de los clientes Dependencia de proveedores

4.5 Estrategia

A partir de los análisis descritos, se determina la estrategia a seguir para la UEN. En este caso, se propone llevar a cabo una **estrategia ofensiva** a partir de las oportunidades del entorno externo, principalmente aprovechar la nueva ley de Alimentos para el desarrollo de un nuevo segmento de mercado más saludable.

Para esto, la UEN cuenta con la trayectoria en el mercado, marcas fuertes y reconocidas por los consumidores, y una capacidad de innovación en productos que le permiten enfrentar este nuevo escenario.

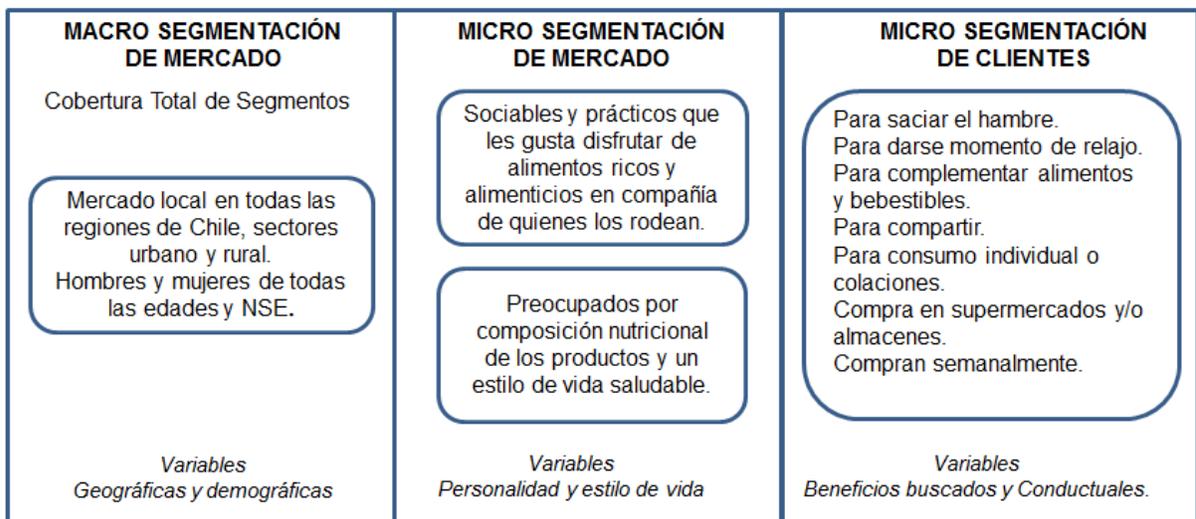
V. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

5.1 Segmentación estratégica

La segmentación estratégica permite identificar, dividir y agrupar el mercado de galletas, con el fin de definir el público objetivo donde se orientan las estrategias y el marketing mix para aprovechar las ventajas competitivas. Ante las nuevas tendencias y economía actual, la segmentación con frecuencia es obligada por los clientes debido a su búsqueda de productos únicos y a sus usos cambiantes de los medios de comunicación¹⁰².

Considerando el análisis situacional presentado para el mercado de galletas, se utilizan tres niveles de segmentación estratégica que son la base para la definición del grupo objetivo al que se dirige Carozzi con su UEN de Galletas.

Gráfica 12: Niveles de segmentación estratégica.



Fuente: Elaboración Propia.

¹⁰²Ferrell, O.C. y Michael D. Hartline (2012).Estrategia de Marketing, Quinta Edición. CENGAGE Learning, 2012.

5.1.1 Macro-segmentación de mercado

Dentro de las variables de macro-segmentación, se considera la variable geográfica que define el mercado local en todas las regiones de Chile, tanto urbano como rural. Además, considerando que el consumo de galletas es transversal, las variables demográficas son hombres y mujeres, de todas las edades y de cualquier nivel socioeconómico.

Por otra parte, el mercado de galletas se clasifica a partir de los diversos tipos de galletas, según sus componentes y características. Además, se establecen sub segmentos para diferenciar aún más estos tipos de galletas y definir los competidores directos. En la Tabla 15 se describen los segmentos y sub segmentos del mercado de galletas, además de las principales marcas competidoras.

Esta segmentación a partir del tipo de producto es la base que consideran los clientes, principalmente Supermercados, para inclusiones de producto y ordenamiento de los productos en los puntos de ventas.

También, esta clasificación permite establecer el mercado de referencia donde la UEN debe enfrentar sus desafíos estratégicos orientando sus productos y beneficios, identificando potenciales competidores, y estableciendo capacidades a explotar.

A partir de la macro-segmentación del mercado de galletas descrita anteriormente, la estrategia de Carozzi es de **cobertura total** al tener al menos un producto para cada segmento de galletas.

Tabla 14: Cobertura Total Segmentos Galletas

SEGMENTOS	DULCES			NO DULCES			SÁNDWICH	OBLEAS	BAÑADAS	RELLENAS	CHAMPAÑA	SURTIDO	SNACKS
	DULCES SECAS	CHIPS	CON CEREALES	AGUA Y SODA	SALVADO	CÓCTEL							
MARCAS / PRODUCTOS	COSTA (Mantequilla, Limón, Vino, Coco, Chocolate)	COSTA Chips Choc Maxi Chips Deli Cookies Chips	GRAN CEREAL	COSTA VIVO	VIVO	COSTA Crackelet	COSTA Frac - Din Don - Tuareg - Duetto	COSTA Nik Waffer	COSTA Donuts	COSTA Obsesión Gretel	COSTA Champaña Postre Champañita	COSTA Gran Surtido Deli Cookies	COSTA Mini Costa - Mini Disney - Frac - Din Don - Tuareg Duetto - Donuts - Waffer Snacks GRAN CEREAL

Tabla 15: Segmentos y Sub segmentos de Galletas.

SEGMENTO	SUB SEGMENTO	COMPETIDORES
DULCES SECAS Se compone de todas las galletas dulces, salvo aquellas que no tienen relleno ni son cubiertas de chocolate.	CHIPS Galletas que tienen inclusiones de chips de chocolate	Costa Chips Choc; Kuky; Choc Kiss; Chips Ahoy; Toddy; Costa Maxi Chips; Kuky Chip Chipers
	CON CEREALES Galletas compuestas por cereales, principalmente avena.	Gran Cereal; Quaker; Fitness; Nutra Bien y Be Cookies
	DULCES Galletas dulces que tienen, en general, un sabor base como: mantequilla, limón, vainilla, coco, chocolate	Las competencia es con marcas Paraguas: Costa, Mckay, y Arcor.
	AGUA Y SODA Clasifica a las tradicionales galletas de Agua y Soda	Costa; Mckay y Selz.
NO DULCES Son galletas que no son dulces y, generalmente, son laminadas.	CÓCTEL Galletas que, principalmente, se utilizan para ocasiones de cóctel.	Costa Crackelet; Selz Cracker; Club Social; y Kryzpo.
	SALVADO Galletas compuesta por salvado de trigo. Se caracterizan por el formato Tripack en los productos.	Vivo; Selz; Bagley; Fitness; y Alter Natural
	SÁNDWICH Dos Galletas rellenas con crema.	Frac; Tritón; Arcor; Oreo; Lider; Serranita; y Carioca.
OBLEAS Galletas dulces compuestas que se caracterizan por su particular textura elaborada con láminas de masas.	NIK; Alteza; Dos en Uno; Lider; Bauducco; y Jumbo.	
BAÑADAS Galletas cubiertas por chocolate.	Donuts; Bon o Bon; y Rigochoc.	
RELLENAS Galletas con inclusiones de cremas o chocolate.	Gretel; Obsesión; y Hogareñas.	
CHAMPAÑA Galletas dulces elaboradas a partir de batidos y se caracterizan por tener azúcar en su superficie	Costa Champaña Postre; Costa Champañita; McKay Criollitas; y Vicenzovo	
SURTIDO Galletas que se componen de varios tipos de galletas y que, principalmente, se venden en formatos de alto gramaje.	Gran Surtido Costa; Costa Deli Cookies; Surtido Dos en Uno; Galletas Santiago.	
SNACKS Considera todas las galletas individuales, principalmente menores a 60 gramos.	Morochas; Mini Kuky; Mini Tritón; Mini Costa; Mini Mckay; Mini Dos en Uno; Mini Chips Ahoy; Mini Oreo; Selz.	

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2 Micro-segmentación de mercado

La micro-segmentación de mercado se centra en identificar grupos de compradores que buscan en los segmentos descritos en la macro-segmentación, un mismo conjunto de atributos o beneficios. Para esto se consideran variables psicográficas, principalmente la personalidad y el estilo de vida.

En términos generales, la categoría galletas está vinculada a factores positivos asociados a alegría, demostración de cariño, compartir, practicidad, indulgencia y su aporte alimenticio¹⁰³. Por lo tanto, se puede definir a un grupo de compradores con personalidad sociable y prácticos, que les gusta disfrutar de productos ricos y alimenticios en compañía de quienes lo rodean.

Por otra parte, existe una asociación negativa hacia el consumo de galletas al considerarse una causa del sobrepeso²⁰, por sus componentes nutricionales. En consecuencia, se puede establecer un grupo de personas que optan por un estilo de vida saludable y que se preocupan de revisar los componentes nutricionales de los productos, principalmente aquellos relacionados con el sobrepeso.

5.1.3 Micro-segmentación de clientes

En la última etapa de la segmentación estratégica se encuentra la Micro-segmentación de clientes, que se basa en las variables conductuales. De acuerdo al Estudio Base para la marca Costa¹⁰⁴, en la categoría galletas los principales beneficios buscados son para saciar el hambre y para darse un momento de relajación. Además, destaca que el consumo de galletas es, mayoritariamente, compartiéndolas con alguien, y la frecuencia de consumo es de al menos una vez a la semana. Por otra parte, las galletas se compran en los diversos canales de ventas destacando supermercados y almacenes.

¹⁰³ Estudio Cualitativo marca Costa, realizado por GFK Adimark. Fecha: Abril 2016.

¹⁰⁴ Estudio Cuantitativo marca Costa, realizado por GFK Adimark. Fecha: Abril 2016.

5.1.4 Público Objetivo

Considerando la estrategia ofensiva derivada del análisis situacional y la segmentación estratégica de la UEN, se determina el público objetivo al que se dirigen las estrategias de marketing:

Hombres y Mujeres de cualquier edad, de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, que viven en cualquier región de Chile, principalmente en sectores urbanos. Personas que tienen un estilo de vida más saludable y se preocupan de los componentes nutricionales de los alimentos tanto en productos para compartir como para consumo individual, especialmente en aquellos para colación de los niños. Además, son personas que buscan en las galletas dulces un producto saciador y sano que puedan incorporarse en diversas ocasiones como desayunos u onces. Por otra parte, son personas que prefieren realizar sus compras en el canal moderno, supermercados y tiendas de conveniencia, y que consumen el producto de forma cotidiana, realizando compras semanalmente.

5.2 Propuesta de valor

Las nuevas tendencias de alimentación junto a la implementación Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad en Chile, ofrecen una oportunidad para innovar en el mercado de galletas y desarrollar nuevos productos.

Carozzi cuenta con ventajas competitivas sostenibles que le permiten impulsar una nueva oferta acorde a un público objetivo orientado a un estilo de vida saludable.

A partir del conocimiento de la industria, marcas consolidadas y su innovación de productos, se define la propuesta de valor de Carozzi dentro de su UEN de galletas como:

“Nuevas galletas dulces bajo la marca Vivo Like que se destacan por cumplir con los índices nutricionales establecidos en la nueva Ley de Alimentos, por lo que no tendrán ningún sello o rótulo “Alto en” en sus envases. Por lo tanto, con este lanzamiento se busca tener una alternativa saludable y rica para el público objetivo.”

La propuesta de valor para Vivo Like se centra en tres ejes dinámicos que determinan la relación con los consumidores:

- I. Conocimiento para transacción: Con una buena comunicación del lanzamiento se da a conocer los productos y permite que los consumidores compren, prueben, evalúen y decidan por una recompra.
- II. Un buen difusor: Una vez que un consumidor considera Vivo Like dentro de su canasta de alimentos, se busca una interacción con la marca y que el consumidor sea un difusor de la propuesta de valor de la marca.
- III. Mi bienestar es Vivo Like: Lograr la fidelidad y dependencia de los consumidores con la marca es fundamental para una relación de largo plazo y para lograr una recomendación de nuestros consumidores, donde Vivo Like sea parte de su alimentación y de su bienestar.

Gráfica 13: Propuesta de valor Vivo Like.



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Estrategia de Posicionamiento

Para posicionar a Vivo Like en el público objetivo se considera un posicionamiento mediante una ventaja diferencial, es decir, se establece una variable veraz, creíble y diferente como eje central de la estrategia.

En el caso de este lanzamiento, se definen los siguientes ejes de valor:

- 1) Eje “Saludable”: Se define la variable “saludable” como eje principal de posicionamiento, considerando la percepción que tienen los consumidores de este atributo donde pueden considerar diversos factores como la cantidad de sellos de la ley que tienen los productos de cada marca, los ingredientes y componentes nutricionales, etc. Se establece esta variable de posicionamiento para diferenciar fuertemente a Vivo Like de su competencia, orientando la estrategia de marketing y de comunicación hacia el atributo saludable, destacando que el producto cumple con la nueva reglamentación y es la mejor alternativa a los otros productos del mercado.
- 2) Eje “Innovación”: Esta variable se determina por la imagen que tienen los consumidores sobre lo innovadora que es una marca.

Para Vivo Like es importante esta variable considerando el lanzamiento de sus productos bajo la premisa de ser los únicos productos sin tener sellos de la ley de alimentos y ser la primera galleta dulce bajo la marca Vivo. Considerando estas variables, se define una estrategia de posicionamiento más por más ofreciendo un producto que tiene un valor adicional y con un precio más elevado que sus competidores.

5.3.1 Mapa Posicionamiento Esperado

Para establecer el mapa de posicionamiento esperado, se definen los principales competidores de Vivo Like como aquellos productos de connotación más saludables que componen el sub segmento de galletas dulces Con Cereales.

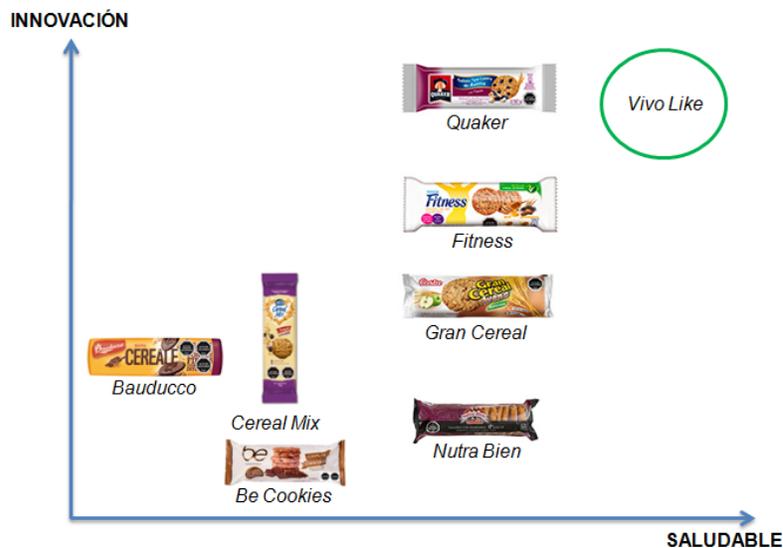
Tabla 16: Productos de connotación saludable.

Marca	Gr	Cantidad Sellos	Tipo Sello	Precio Unitario
Cereal Mix	115	2	Alto en Calorías Alto en Grasas Saturadas	\$ 459
Bauducco	170	3	Alto en Calorías Alto en Grasas Saturadas Alto en Azúcares	\$ 690
Galletones Gran Cereal	185	1	Alto en Calorías	\$ 949
Quaker	187	1	Alto en Calorías	\$ 979
Nutra Bien	175	1	Alto en Calorías	\$ 1.099
Fitness	150	1	Alto en Calorías	\$ 1.099
Be Cookies	144	2	Alto en Calorías Alto en Azúcares	\$ 1.349

Fuente: Elaboración propia. Precios obtenidos desde www.jumbo.cl (4Septiembre 2016).

A partir de la cantidad de sellos que tienen estos productos se establecerá el Mapa de Posicionamiento esperado para la variable “Saludable”. Por otra parte, para el eje de “Innovación” se consideran los resultados del Estudio de la Marca Vivo (2015) donde se señala que Quaker (34%) es una marca más innovadora que Gran Cereal (9%)¹⁰⁵

Gráfica 14: Mapa de Posicionamiento Esperado para Vivo Like.



Fuente: Elaboración Propia.

¹⁰⁵ Estudio Marca Vivo, GFK Adimark (2015).

5.4 Objetivos de Marketing

- Ser el único producto de la marca Vivo, en la categoría galletas, que cumple con los índices de componentes nutricionales críticos de la nueva Ley de Alimentos (no tenga sellos), en sus dos primeros años de implementación.
- Potenciar la marca Vivo en la categoría galletas, ampliando el mix con dos productos en el primer año.
- Alcanzar un volumen de ventas de 20 toneladas mensuales, en el plazo de un año.
- Lograr una distribución numérica¹⁰⁶ en el canal Moderno sobre el 50%, durante los primeros seis meses desde el lanzamiento.
- Alcanzar una distribución numérica en el Canal Moderno sobre el 65% en un periodo de 1 año desde el lanzamiento.
- Tener una cobertura sobre el 20% en el Canal Tradicional para el formato de Vivo Like 30g, en un periodo de 6 meses desde el lanzamiento.
- Mantener un margen de contribución promedio sobre el 45% durante el primer año desde el lanzamiento.
- Posicionar a Vivo Like como la galleta más saludable de la categoría, estando entre las tres marcas de mayor recordación en un plazo de dos años.

¹⁰⁶ La distribución numérica muestra el porcentaje de locales que tienen venta del producto, en relación al total de locales.

5.5 Mezcla de Marketing

5.5.1 Producto

La estrategia de producto es primordial considerando que éste debe satisfacer las necesidades del público objetivo y ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores¹⁰⁷.

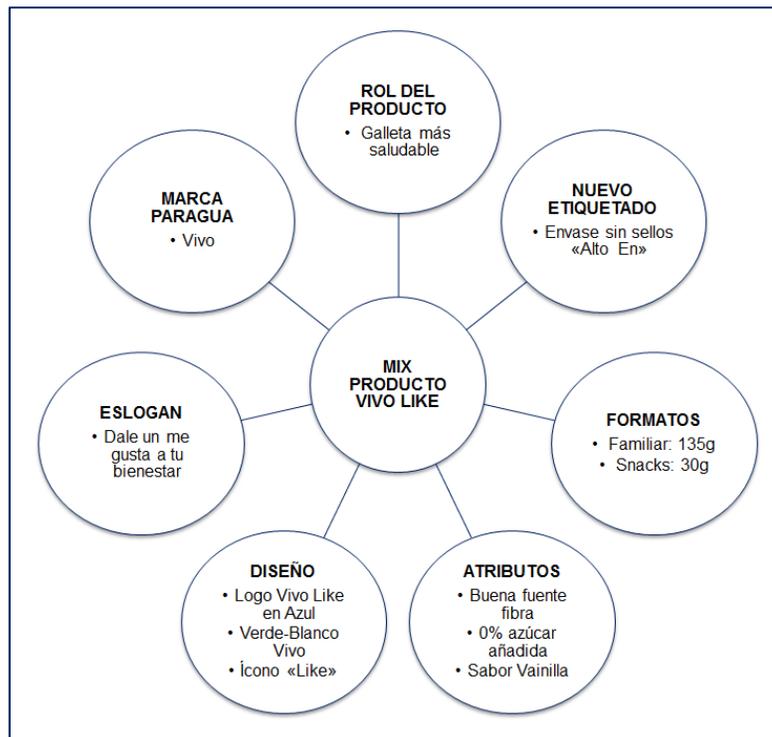
Con el fin de que Vivo Like cumpla con la Ley de Alimentos y se posicione como la galleta más saludable de la categoría de galletas, se define un mix de producto que permita establecer el rol del producto, atributos, diseño y otros aspectos relevantes para el lanzamiento (Ver gráfica 9).

El responsable de llevar a cabo las actividades y monitorear su implementación es el Brand Manager, quien debe solicitar al equipo de Desarrollo que se cumplan los índices nutricionales, establecer los atributos a comunicar en el envase, definir el diseño junto a Agencia de Diseño, entre otras.

La implementación de las actividades se debe realizar al menos tres meses antes del lanzamiento establecido para Agosto de 2016.

¹⁰⁷ Libro "El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 1990.

Gráfica 15: Mix Producto Vivo Like.



Fuente: Elaboración Propia.

Rol del producto

Las nuevas Vivo Like son las primeras galletas dulces de la marca Vivo en la categoría y ofrecen la alternativa más saludable en el mercado, considerando que cumple con los índices establecidos en la nueva Ley de Alimentos gracias a su menor aporte en calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio. Este atributo permite diferenciar a Vivo Like de la oferta actual y ser un producto innovador para la categoría galletas, que tiene a más del 95% de los productos con al menos el rótulo “Alto en Calorías”¹⁰⁸.

Al cumplir con las cantidades nutricionales establecidas por la Ley, las nuevas Vivo Like están exentas de las restricciones comerciales y publicitarias asociadas a los productos “Alto en”¹⁰⁹, por lo que puede tener apoyos comunicacionales.

¹⁰⁸ Fuente: Empresas Carozzi S.A.

¹⁰⁹ Ver detalle en Ley 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad.

Por lo tanto, este lanzamiento permite tener un producto diferenciado en la categoría con una oferta de productos para consumo familiar e individual y, que junto a otros productos de la marca Vivo, puede ser parte de una canasta de alimentos saludables para disfrutar cada día.

Formatos

Las galletas VIVO LIKE serán lanzadas en dos formatos:

- Formato Familiar: Flowpack horizontal de 135 gramos. Este formato tiene como objetivo ofrecer un producto que puede ser compartido junto a la familia, compañeros de trabajo y amigos en diversas ocasiones como desayuno u onces.
- Formato Snacks: Pillow (envasado vertical) 30 gramos. Este formato se orienta a un consumo individual y es ideal para colaciones tanto para niños como adultos.

Atributos del producto

Como se señala anteriormente, el atributo más visible del producto es que no tendrá en su envase los rótulos “Alto en”. Por otra parte, existen otros atributos propios del producto que se destacan:

- Buena Fuente Fibra: Este atributo es importante que se indique en el envase, porque la fibra es uno de los componentes que permite bajar la cantidad de calorías de una galleta.
- Sin azúcar añadida: Para apoyar la connotación saludable del lanzamiento, el producto está elaborado sin azúcar añadida para poder comunicar ese descriptor.
- Sabor Vainilla: El sabor de las nuevas Vivo Like es vainilla, que permite dar el gusto dulce a las galletas.

Eslogan

El producto tiene un eslogan que permite reforzar la comunicación y asociar de mejor manera el producto:

“Vivo Like: Dale un me gusta a tu bienestar”

Con la frase “Dale un me gusta” se busca reforzar el nombre de las nuevas galletas “Like”, asociando el concepto Like al reconocido ícono de “Me gusta” de la red social Facebook. Por otra parte, se destaca la palabra “bienestar” para apoyar el rol saludable del producto.

Packaging

El diseño y presentación envase tiene un rol importante dentro de las variables de marketing, tal como lo señalan Ruiz y Parreño (2013): *“debe favorecer la venta del producto atrayendo la atención del consumidor. Los fabricantes lo utilizan para proyectar el valor de su marca y potenciar la diferenciación en un mercado sobresaturado. Desde el punto de vista de la comunicación empresarial, el envase constituye un elemento de referencia clave en muchas campañas publicitarias, e incluso se emplea como una herramienta de comunicación”*¹¹⁰.

Considerando lo anterior, el diseño de envase de Vivo Like tiene las siguientes características:

- Logo de Vivo Like en color azul junto a fondo verde-blanco, característico de los productos Vivo.
- Descriptor del sabor Vainilla.
- Descriptores “Buena Fuente Fibra” y “Sin Azúcar Añadida”.

¹¹⁰ Ruiz, Enar y Parreño, Josefa (2013). Libro “Dirección Estratégica de Marketing: Variables comerciales”. Editorial Club Universitario. Alicante, España.

- Foto Producto real.
- Color azul en uno de los cierres de la galleta para destacar más el producto en góndola y asociar el azul del envase con el color de la marca.
- Comunicación de lanzamiento con un flash de “NUEVAS”
- Ícono con “pulgar arriba” que asocia la palabra Like, al reconocido signo de “Me gusta” de Facebook.
- En la parte posterior del envase, se considera el eslogan junto con un llamado a visitar las redes sociales de la marca.

Gráfica 16: Diseños de envases Vivo Like.



Fuete: Elaboración propia.

5.5.2 Distribución

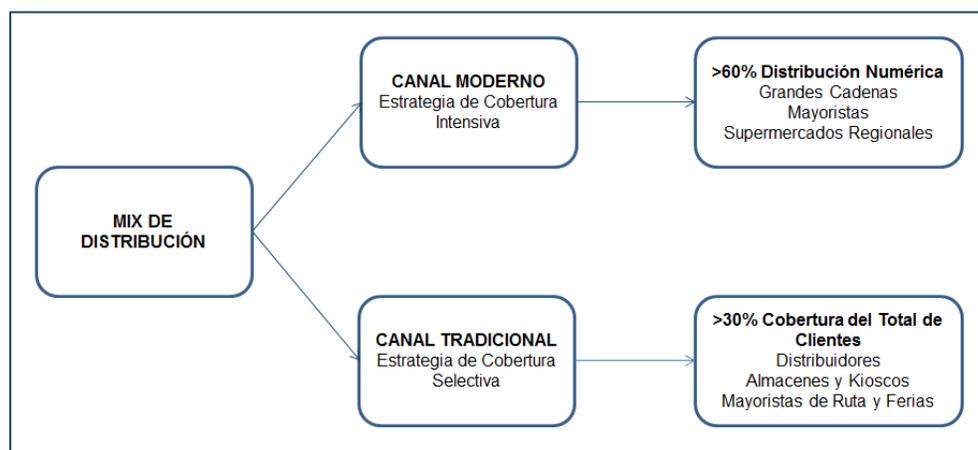
La distribución cumple un rol fundamental en la estrategia de negocio, dado que permite a los consumidores y compradores adquirir los productos cuando y donde los necesiten, proporcionando utilidad de tiempo, lugar y posesión¹¹¹.

Actualmente, las empresas están sujetas a un proceso de inclusión de sus productos por parte de los clientes para poder distribuirlos y comercializarlos en los diferentes puntos de ventas. Esto debido a la gran cantidad de oferentes y el amplio mix de productos existentes en la categoría.

Por lo tanto, se requiere que un lanzamiento cumpla un rol en el mercado, aportando en innovación, en crecimiento para la industria y en un mayor valor para los compradores y consumidores finales. Además, el producto debe adecuarse a las necesidades, requerimientos y condiciones propias de un canal de distribución.

Considerando el público objetivo de Vivo Like y su propuesta de valor, la estrategia de distribución del producto se establece de acuerdo a los dos principales canales de ventas: moderno y tradicional.

Gráfica 17: Mix Distribución Vivo Like.



Fuente: Elaboración propia

¹¹¹Ferrell, O.C. y Michael D. Hartline (2012).Estrategia de Marketing, Quinta Edición. CENGAGE Learning, 2012.

En el caso de la distribución, se establecen dos responsables de liderar y monitorear las actividades. Por una parte, el Brand Manager debe establecer los objetivos de venta y cobertura para los lanzamientos, además de brindar el material y los apoyos necesarios para la presentación del producto en los diversos clientes.

Por otro lado, se define que el KAM a cargo de un cliente es el encargado de llevar a cabo la inclusión del producto, monitorear las ventas y gestionar las relaciones con los clientes.

Canal Moderno

De acuerdo a la definición del público objetivo, el principal lugar de compra es el canal moderno. En consecuencia el principal foco de distribución está en estos puntos de ventas.

Los principales clientes y puntos de ventas que abarca este canal son:

- Grandes Cadenas de Supermercados: Walmart (Híper Lider y Lider Express), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), SMU (Unimarc) y Falabella (Tottus y Montserrat).
- Tiendas de Conveniencia e Imagen: OK Market, Ekono, Big John's, Petroleras.
- Mayoristas Autoservicio: Alvi, Mayorista 10, Super Bodega Acuenta y Canal Mayorista.
- Supermercados Pequeños y Supermercados Regionales.

Los objetivos que se establecen para este canal y para ambos formatos de Vivo Like son:

- Lograr una distribución numérica superior al 50% en un plazo de 6 meses desde el lanzamiento.
- Alcanzar una distribución numérica superior al 65% en un periodo de 1 año desde el lanzamiento.

La estrategia de distribución para cumplir con los objetivos señalados es de **cobertura intensiva**, que tiene como finalidad abarcar el mayor número de puntos de ventas.

Con el fin de medir este objetivo y realizar un seguimiento a la estrategia, se utiliza la información de Scantrack de Nielsen que entrega la variable “Distribución numérica”. Este indicador señala el porcentaje de locales donde se está vendiendo el producto, en base al total de 1.034 locales que mide Nielsen.

En el primer objetivo, se define un indicador de 50% buscando la inclusión en los principales formatos: Hiper Lider, Lider Express, Jumbo, Santa Isabel, Tottus y Montserrat. No se considera Unimarc ni Ok Market en esta etapa, porque actualmente los procesos de inclusión de productos en estos formatos tienen un tiempo superior a 6 meses por una definición del cliente. Por otra parte, no se considera Super Bodega Acuenta porque Vivo Like no cumple un rol estratégico en este formato.

Tabla 17: Locales medidos en Scantrack Nielsen.

MERCADOS	TOTAL LOCALES
HIPER LIDER	75
EXPRESS DE LIDER	65
JUMBO	45
SANTA ISABEL	174
UNIMARC	240
TOTTUS	48
OK MARKET	120
EKONO	125
ACUENTA	80
MONTSERRAT	33
LA FAMA	4
ERBI	27
TOTAL	1.036

Fuente: Nielsen.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Estrategia de Distribución.

Los criterios de control y planes de contingencias para la estrategia de Distribución en el Canal Moderno se establecen a partir del objetivo de distribución numérica.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 50% de Distribución Numérica	Identificar clientes faltantes y gestionar rápida inclusión en clientes.
Regular	Entre 50% y 65% de Distribución Numérica	Revisar plan de inversión para inclusión, presentar al cliente y establecer fecha de inclusión.
Bueno	Mayor al 65% de Distribución Numérica	Monitorear rotación del producto y revisar posibilidades de aumento de catalogación (número de salas).

El seguimiento de estos indicadores debe ser mensual, con el fin de lograr los objetivos propuestos a los 6 meses y 1 año desde el lanzamiento de Vivo Like.

Canal Tradicional

Dentro de la distribución de Vivo Like se considera el Canal Tradicional, pese a lo señalado anteriormente acerca de la preferencia del público objetivo de comprar en el canal moderno. Esto se debe a que por este canal de ventas se logra distribuir a clientes que venden en colegios (o en sus alrededores), donde el formato de Vivo Like de 30g puede cumplir un rol importante en el consumo de productos saludables para colaciones¹¹².

Los puntos de ventas que considera el Canal Tradicional son:

- Empresas Vendedoras, que realizan ventas a distribuidores, almacenes y kioscos.
- Mayoristas de Ruta y Ferias.

¹¹² De acuerdo al nueva Ley 20.606, los productos “Alto En” no pueden ser comercializados ni publicitados en colegios ni a menores de 14 años (ver detalle en Ley 20.606).

Con respecto al objetivo de distribución en el Canal Tradicional, se define:

- Superar el 20% de cobertura en el canal tradicional, en un plazo de 6 meses.

Para lograr este objetivo, se establece una estrategia de **distribución selectiva**, dado que se establece un número menor de intermediarios para la venta del producto.

Actualmente, la UEN tiene un potencial de 45.000 clientes en Empresas Vendedoras y se puede medir la cobertura mediante un sistema interno de venta.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Estrategia de Distribución.

En el caso del Canal Tradicional, los criterios de control y planes de contingencias para la estrategia de Distribución se establecen a partir del objetivo de cobertura, es decir, número de clientes a los que se vende el producto del total de la cartera de clientes.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 10% de Cobertura	Identificar clientes faltantes y gestionar rápida inclusión en clientes.
Regular	Entre 10% y 20% de Cobertura	Revisar oportunidades de nuevos clientes y otros puntos de ventas.
Bueno	Mayor al 20% de Cobertura	Monitorear rotación del producto y revisar posibilidad de nuevos negocios.

Estos criterios de control deben tener un seguimiento mensual entre los equipos de Marketing y Ventas.

5.5.3 Precio

El precio representa un factor determinante en la elección de los compradores y es uno de los elementos más importantes a la hora de determinar la participación de mercado y

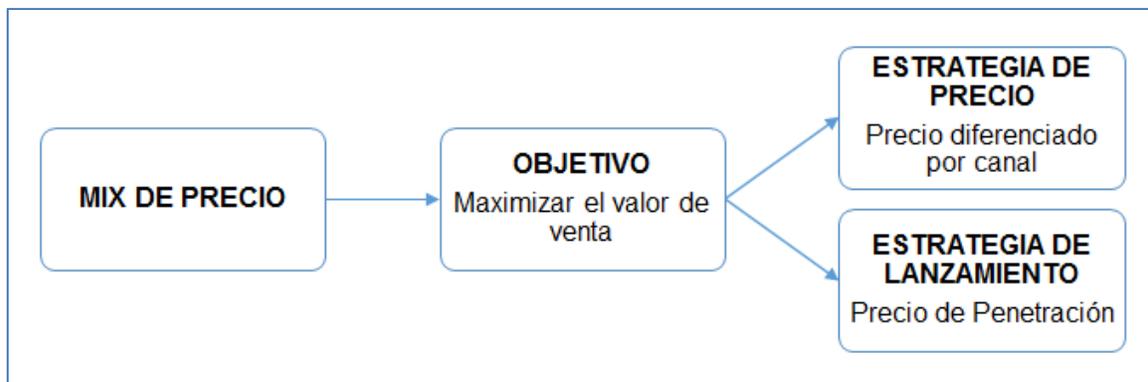
la rentabilidad. Además, el precio se puede utilizar como una herramienta estratégica clave y es un elemento intrínseco en la estrategia de posicionamiento¹¹³.

De acuerdo a la propuesta de valor y al posicionamiento esperado para Vivo Like, se establece como objetivo de fijación de precios maximizar la cifra de venta, es decir, se determina un precio elevado por el valor percibido del producto.

Para Vivo Like cumple un rol fundamental para lograr el siguiente objetivo de marketing:

- Mantener un margen de contribución promedio mensual sobre el 45%, durante el primer año de lanzamiento.

Gráfica 18: Mix de Precio para Vivo Like.



Fuente: Elaboración propia

La estrategia para lograr el objetivo considera dos aspectos: la estrategia general de precio y la estrategia de precio para el lanzamiento al mercado.

El responsable de llevar a cabo la estrategia de precios y velar por el cumplimiento del objetivo es el Brand Manager en conjunto con el Gerente de Ventas.

¹¹³ Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición, Pearson Educación México, 2006.

Estrategia de Precio

La estrategia general de precio para Vivo Like es **diferenciada por canal de ventas**, con el fin de establecer un precio de acuerdo a las condiciones que requiere cada cliente: acuerdos comerciales, intermediarios, margen asegurado, entre otros.

Formato 135g

Considerando el posicionamiento del producto y para lograr un margen de contribución promedio del 45%, en el canal supermercado se fija un precio de \$1.199.

Tabla 18: Precios galletas dulces familiares de connotación saludable.

Marca	Gr	Precio por kilo	Precio venta
Cereal Mix	115	\$3.991	\$459
Bauducco	170	\$4.059	\$690
Gran Cereal	135	\$ 4.437	\$ 599
Galletones Gran Cereal	185	\$ 5.130	\$ 949
Quaker	187	\$ 5.235	\$ 979
Nutra Bien	175	\$ 6.280	\$ 1.099
Fitness	150	\$ 7.327	\$ 1.099
Nutra Bien	128	\$ 8.977	\$ 1.149
Be Cookies	144	\$ 9.368	\$ 1.349
Vivo Like	135	\$8.881	\$1.199

Fuente: Elaboración propia. Precios obtenidos desde www.jumbo.cl (Fecha consulta: 9/09/2016).

Formato 30g

Para este formato se fija un precio de \$249.

Tabla 17: Precios galletas dulces individuales.

Marca	Gr	Precio por kilo	Precio venta
Mini Quaker	35	\$7.400	\$ 259
Mini Disney	30	\$4.633	\$ 149
Vivo Like	30	\$8.300	\$249

Fuente: Elaboración propia. Precios obtenidos desde www.jumbo.cl (Fecha consulta: 9/09/2016).

Estrategia de Lanzamiento

Para el lanzamiento del producto se considera una estrategia de penetración, estableciendo un precio inicial más bajo para el producto, con el fin de que los compradores tengan un incentivo mayor a la compra y prueben el producto.

El precio promocional para el formato de 135g es de \$990 y para el formato de 30g es de \$199.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Estrategia de Precio.

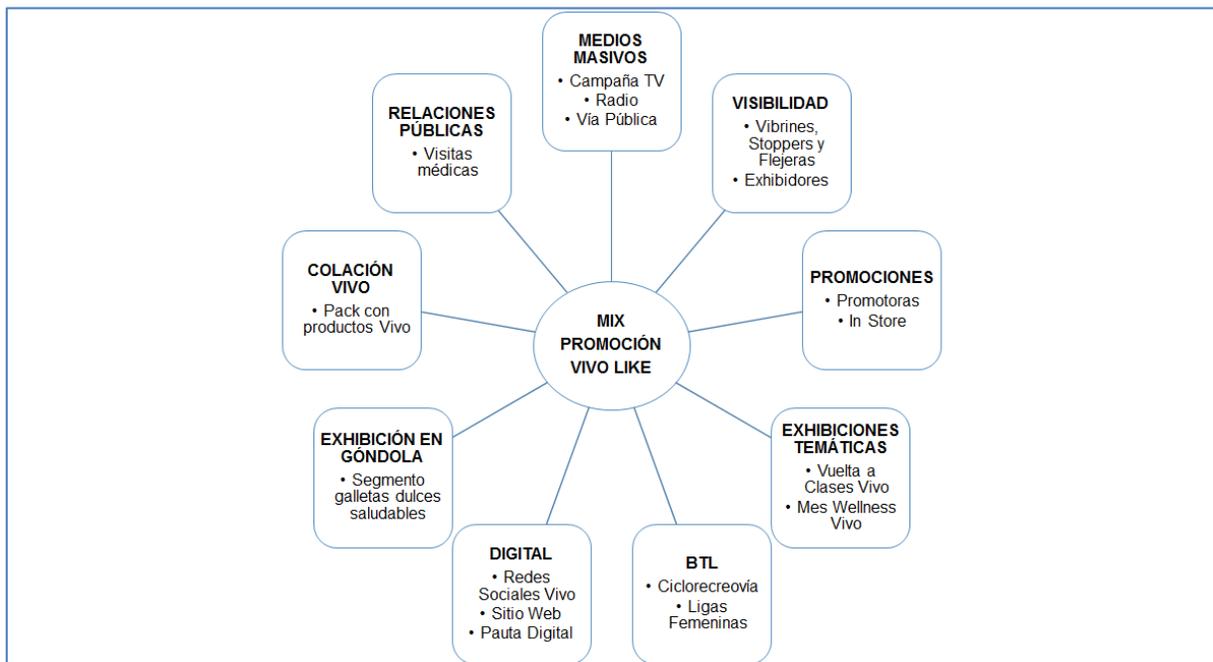
Los criterios de control y planes de contingencia para la estrategia de precio se determinan a partir de cumplir con el objetivo de mantener un margen promedio mensual de 45%. El seguimiento de este indicador debe realizarse mensualmente.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 40% Margen de Contribución	Establecer los motivos del bajo margen y revisar alzas de precios.
Regular	Entre 40% y 45% de Margen de Contribución	Identificar clientes con menor margen y establecer posibilidades de mejoras.
Bueno	Mayor al 45% de Margen de Contribución	Revisar volúmenes de ventas y evaluar actividades promocionales.

5.5.4 Promoción

La promoción de este lanzamiento es fundamental para dar a conocer el producto al público objetivo, por lo que se establece un plan de comunicación 360° que permita tener un gran alcance y acercar la marca Vivo Like a sus potenciales compradores.

Gráfica 19: Mix Promoción Vivo Like.



Fuente: Elaboración propia

Exhibición en Góndola Supermercados

La exhibición en góndola es un aspecto que se puede considerar cómo el primer punto de promoción de un producto, porque es el lugar donde se encuentran todas las marcas y es el punto de comparación directo con la competencia. Por lo tanto, es importante la propuesta de dónde se quiere exhibir el lanzamiento, establecer una ubicación atractiva en las bandejas de la góndola y conocer los productos que estarán alrededor, con el fin de destacar a partir del diseño del producto.

En la categoría de Galletas, la góndola se ordena a partir de los siguientes criterios de decisión de compra:

- Segmentos o Tipos de Galletas
- Marcas
- Formatos
- Precios

Además de estos criterios, cada cadena de supermercado puede considerar otros criterios adicionales como rotación del producto, rentabilidad, producto nuevo, entre otros.

Vivo Like 135 gramos

Este lanzamiento se espera ubicar en el segmento de galletas dulces, particularmente, junto a las galletas con Cereales porque tienen una connotación más saludable.

Gráfica 20: Propuesta Exhibición Vivo Like 135g.



Fuente: Elaboración Propia

Vivo Like se ubica junto a marcas de connotación saludable como Quaker y Gran Cereal, pero con el atractivo de no tener el sello “Alto en Calorías”, que sí tienen las galletas con cereales.

Vivo Like 30 gramos

En el caso del formato “mini” se exhibirá junto a las otras galletas mini del mercado que, en muchas ocasiones, se encuentran en la última bandeja de la góndola.

Gráfica 21: Propuesta Exhibición Vivo Like 30g.



Fuente: Elaboración Propia

Visibilidad

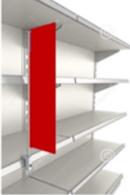
La visibilidad de los productos en los puntos de ventas es fundamental para diferenciar un lanzamiento y darlo a conocer a los compradores, considerando que existe una gran cantidad de diseños que comparten un mismo espacio en una exhibición.

Para esto se requieren de elementos que permitan destacar un producto nuevo en la góndola y, por otra parte, buscar alternativas de exhibiciones adicionales para tener una mayor promoción en las salas o puntos de ventas.

Los elementos de visibilidad se orientan al primer eje dinámico de la propuesta de valor de Vivo Like, “Conocimiento para Transacción” al fomentar la compra de los lanzamientos.

Todas las actividades de visibilidad tienen como responsable al Jefe de Trade Marketing, quien se encarga de la compra, distribución, implementación, monitoreo y evaluación de éstas.

Tabla 19: Resumen apoyos de Visibilidad en Punto de Ventas.

VISIBILIDAD	MEDIDAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IMPLEMENTACIÓN	PRESUPUESTO
STOPPERS 	15x50 cm	600	\$ 1.250	Cada 6 meses durante un año.	\$ 1.500.000
VIBRINES 	12x12 cm	1.500	\$ 700	Cada 6 meses durante un año.	\$ 2.100.000
FLEJERAS 	4x30 cm	1.500	\$ 200	Cada 6 meses durante un año.	\$ 600.000
CUBRE CABECERAS 	50x200x50	75	\$ 25.000	Durante un mes.	\$ 1.875.000
EXHIBIDORES 	50x160x40 cm	500	\$ 35.000	Durante, al menos, un mes.	\$ 17.500.000
CABECERAS 	120x200x90 cm	10	\$ 300.000	Durante, al menos dos meses.	\$ 3.000.000
TOTAL PRESUPUESTO VISIBILIDAD					\$ 26.575.000

Material POP

Con el objetivo de destacar a Vivo Like en las góndolas de supermercados y en otros lugares donde el producto pueda ser exhibido, se establece la implementación del siguiente material de apoyo en los puntos de ventas:

1) Stoppers

El stopper es un elemento que se ubican perpendicular al lugar donde se exhibe el producto para llamar la atención del comprador, utilizando una gráfica atractiva que indique el producto nuevo y sus características.

Para el lanzamiento de Vivo Like, se considera la compra de stoppers de gran tamaño (15x50 cm.), con el fin de abarcar cerca del 60% de las salas de supermercados, principalmente en los grandes formatos como Hiper Lider; Lider Express; Jumbo; Santa Isabel; Unimarc; y Tottus. Además, se considera una cantidad extra para otros clientes como supermercados pequeños y clientes regionales

Formato	Cantidad
Hiper Lider	75
Lider Express	50
Jumbo	45
Santa Isabel	100
Unimarc	150
Tottus	30
Otros	150
Total Stoppers	600

La implementación de los stoppers se realiza junto a la inclusión de los productos Vivo Like en cada cliente, y se considera una renovación a los seis meses. Por lo tanto, se considera la compra de 1.200 unidades a un costo de \$1.250 cada uno, estableciendo un presupuesto anual de \$1.500.000 en stoppers.

2) Vibrines

Los vibrines también cumplen la función de destacar los productos al ser un elemento que sobresale de la exhibición. Se caracterizan por moverse al tacto o al viento, por tener un menor tamaño (12x12 cm.) y un menor valor que un stopper.

En general, se permite tener más de un vibrín en los lugares donde se exhiben, por lo que se considera la compra de 1.500 vibrines para abarcar el 100% de las salas donde se incluya el producto.

Formato	Cantidad
Hiper Lider	250
Lider Express	100
Jumbo	100
Santa Isabel	250
Unimarc	350
Tottus	100
Otros	350
Total Vibrines	1.500

Este elemento debe ser implementado junto al stopper, por lo que también se considera una renovación a los 6 meses.

Con respecto al presupuesto, se definen \$2.100.000 para la compra de 3.000 vibrines a un costo unitario de \$700.

3) Flejeras

Las flejeras son elementos decorativos que se sitúan en los bordes externos de las góndolas o estanterías, junto a los precios de los productos. Con este material POP se busca destacar la posición de Vivo Like en las exhibiciones.

Del mismo modo que los vibrines, se establece la compra de 3.000 flejeras (4x30 cm.) para aumentar el apoyo de material POP en los puntos de ventas.

Formato	Cantidad
Hiper Lider	250
Lider Express	100
Jumbo	100
Santa Isabel	250
Unimarc	350
Tottus	100
Otros	350
Total Flejeras	1.500

La implementación de las flejeras se realiza junto a los stoppers y vibrines, también considerando una renovación a los 6 meses.

En este caso, el presupuesto anual es de \$600.000.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Material POP

Con respecto a los criterios de control para los elementos de apoyo en los puntos de ventas, se establecen de acuerdo al porcentaje de implementación. Esto es un factor relevante, dado que mantener el material en bodega tiene un costo y los elementos corren riesgo de deterioro.

Los criterios de control y sus respectivos planes de contingencias para el material POP son:

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 70% implementación	Identificar clientes faltantes y gestionar rápida implementación.
Regular	Entre 70% y 90% Implementación	Establecer fechas de implementación para material faltante.
Bueno	Mayor al 90% Implementación	Monitorear tiempo de permanencia del elemento en el punto de venta.

El responsable de liderar estas actividades es el Jefe de Trade Marketing, quien se encarga de coordinar la compra, distribución, implementación y monitoreo de la actividad.

4) Cubre Cabeceras

Los cubre cabeceras son elementos de cartón que permiten revestir una cabecera de góndola con gráficas de la marca.

Para apoyar el lanzamiento en Walmart que es la cadena más importante, se determina el uso de cubre cabeceras en las 75 salas de Hiper Lider. Esta cadena permite el uso de este material POP sólo durante el primer catálogo (1 mes), después de haber incluido el producto.

Este elemento tiene un costo de \$25.000 por cada cabecera, por lo que se tiene un presupuesto de \$1.875.000.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Cubre Cabeceras.

Los criterios de control y planes de contingencia, se definen de acuerdo a la implementación de este elemento. Se exige un control el primer día iniciado el catálogo, considerando el poco tiempo autorizado por la cadena.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 90% implementación	Identificar salas faltantes y gestionar implementación en los próximos 3 días.
Regular	Entre 90% y 95% Implementación	Establecer fechas de implementación para material faltante.
Bueno	Mayor al 95% Implementación	Monitorear tiempo de permanencia del elemento en el punto de venta.

Exhibidores Pedestal

Para aumentar los puntos de exhibición de Vivo Like en los supermercados, se establece un plan de exhibidores de cartón (50x160x40cm) que tienen cuatro bandejas donde se exhiben los productos. En general, estos exhibidores se ubican a la entrada del pasillo de Galletas en los supermercados.

Se establece la compra inicial de 500 exhibidores para abarcar las principales salas de supermercados. Cabe considerar que para implementar este apoyo se requiere autorización de los clientes, y algunos pueden solicitar un pago adicional por su uso en las salas como en el caso de Jumbo, donde no se considera este material.

Formato	Cantidad
Hiper Lider	75
Lider Express	25
Santa Isabel	150
Unimarc	150
Tottus	45
Otros	55
Total Exhibidores	500

La implementación de estos exhibidores se realiza junto a la inclusión en cada cliente. Por otra parte, el costo de cada exhibidor de cartón es de \$35.000, por lo que se estima una inversión de \$17.500.000.-

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Exhibidores.

Con respecto a los criterios de control y planes de contingencia, se establecen de acuerdo a la implementación de los exhibidores:

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 80% implementación	Identificar clientes faltantes y gestionar rápida implementación.
Regular	Entre 80% y 95% Implementación	Establecer fechas de implementación para material faltante.
Bueno	Mayor al 95% Implementación	Monitorear tiempo de permanencia del elemento en el punto de venta.

Cabeceras Exclusivas

Con el fin de tener un elemento de alta visibilidad y un punto adicional de exhibición fuera de la góndola, se considera la elaboración de cabeceras exclusivas que consisten en tener una cabecera con un diseño propio y con gráfica de la marca.

Se dispone la compra de 10 cabeceras (1.200x900x2.000cm.) para implementarse, principalmente, en salas de Jumbo y Tottus ubicadas en sector oriente que estén acorde al público objetivo. Estas cabeceras, a diferencia de las establecidas por plan comercial con cada cliente, requieren autorización y deben ser negociadas de forma adicional. Las salas consideradas inicialmente son:

Sala	Ubicación
Jumbo Kennedy	Las Condes
Jumbo Bilbao	Las Condes
Jumbo Costanera	Providencia
Jumbo La Reina	La Reina
Jumbo La Dehesa	La Dehesa
Jumbo Viña del Mar	Viña del Mar
Jumbo Calama	Calama
Jumbo Iquique	Iquique
Tottus Kennedy	Las Condes
Tottus Plaza Egaña	La Reina
Total Cabeceras	10

La implementación de las cabeceras exclusivas se considera entre los meses de Octubre y Diciembre de 2016 para que estén en las salas durante el apoyo de comunicación en medios masivos.

Con respecto al presupuesto, para la elaboración de las cabeceras junto al diseño se estima un costo de \$300.000 por cada una, por lo que se define un presupuesto de \$3.000.000.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Cabeceras.

En el caso de las cabeceras exclusivas los criterios de control y planes de contingencia se determinan según el tiempo de permanencia en sala, considerando que es un elemento de apoyo de alto costo:

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menos de 1 mes en sala	Solicitar al cliente una nueva implementación y/o una compensación con otro elemento de apoyo.
Regular	Entre 1 y 2 meses en sala	Negociar con el cliente la permanencia de las cabeceras por, al menos, un mes más.
Bueno	Más de 2 meses en sala	Revisar rotación del producto y evaluar aumentar el tiempo de implementación.

Promociones

El lanzamiento de Vivo Like requiere de una serie de actividades que permitan incentivar la compra y aumentar los volúmenes de ventas.

Para esto se define una estrategia de difusión en los puntos de ventas que permita interactuar entre los ejes dinámicos “Conocimiento para Transacción” y “Un buen difusor” al no sólo incentivar la compra de un producto nuevo, sino también dar a conocer los atributos del producto para que el comprador pueda, en una segunda etapa, comunicarlos a su entorno.

Promotoras con degustación

Para impulsar la venta de Vivo Like y dar a conocer sus atributos, se establece un plan de promotoras quienes se encargan de comunicar las características y atributos del producto a los compradores. Además, las promotoras estarán dando degustación de las nuevas galletas para que las personas puedan probar, evaluar y comprar el producto.

El plan de promotoras consiste en 50 promotoras, que abarcan 50 salas, y se realizarán durante 6 fines de semana durante los meses de Octubre, Noviembre y principios de Diciembre 2016. Además, se estipula el apoyo durante 6 fines de semana de Febrero y Marzo 2017 para la temporada de “Vuelta a Clases”.

Con este plan se considera apoyar las 50 mejores salas, según ranking de venta en productos relacionados (Galletas Vivo y Galletas Gran Cereal).

1° Plan de Promotoras	2° Plan de Promotoras
30 Septiembre al 2 Octubre	24 al 26 Febrero
14 al 16 Octubre	3 al 5 Marzo
28 al 30 Octubre	10 a 12 Marzo
4 al 6 Noviembre	17 al 19 Marzo
18 al 20 Noviembre	24 al 26 Marzo
2 al 4 Diciembre	31 Marzo al 2 Abril

El costo de las promotoras considera un valor diario de \$35.000 y para cada fin de semana se definen dos días de trabajo con los siguientes turnos: viernes en la tarde, sábado todo el día y domingo en la mañana. Por lo tanto, el valor del plan de promotora por fin de semana es de \$3.500.000 y el monto total del presupuesto para promotoras es de \$42.000.000.

Por otra parte, el responsable de realizar el plan es el Jefe de Trade Marketing quien debe coordinar con la Agencia de Promotoras las diversas actividades como: definición de personas a trabajar, capacitación, entrega de elementos para degustación, muestras comerciales, coordinación con el equipo de Ventas para autorización de salas y asegurar

stock disponible, solicitud de informe post plan, evaluación de la actividad, pago de las promotoras, entre otros.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Promotoras.

Los criterios de control y planes de contingencias se definen a partir de tres factores claves de la actividad: Asistencia de promotora; implementación de degustación y Stock disponible en sala.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	No asiste la promotora.	Levantar antecedentes acerca de la inasistencia en la sala y evaluar gestión de la agencia.
Regular	Asiste la promotora, pero falta degustación y/o stock en sala.	Realizar informe con detalle y mejoras para cumplir con todos los requerimientos del plan.
Bueno	Cumple con asistencia promotora, degustación y stock suficiente en sala.	Evaluar actividad: Comentarios de los compradores, rotación del producto, etc.

In Store

Dentro de la estrategia de difusión de Vivo Like en los puntos de ventas para aumentar los volúmenes de venta, se contempla la realización de un In Store que consiste en armar una exhibición adicional en la sala, mostrando una bicicleta como premio por la compra de Vivo Like, bajo la mecánica de Mystery Shopper.

Esta actividad se fija para el mes de Enero 2017 en 50 puntos de ventas, principalmente en puntos cercanos a lugares costeros o zonas de alta afluencia de veraneantes.

El presupuesto para la implementación del In Store es de \$5.000.000, lo que considera la compra de 50 bicicletas a un costo de \$100.000.

Con respecto al responsable de la actividad, ésta debe ser liderada por el Jefe de Trade Marketing quien se encarga de la compra del premio; la coordinación con el equipo de ventas para la implementación de la exhibición con junto a la cartelería con gráfica y llamado de la actividad; bases del concurso; visita de Mystery Shopper; entrega del premio; entre otras acciones.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para In Store.

Para la medición de esta actividad se considera el volumen de venta adicional en la sala donde se implementa el In Store. El criterio es venta Sell In (venta desde Carozzi al Cliente), en comparación al promedio de los últimos 3 meses de venta.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<20% de aumento en volumen Sell In de la sala	Realizar un empuje del volumen (aumentar exhibiciones, bonificaciones, etc.)
Regular	Entre un 20% y un 30% de aumento en Sell In de la sala	Revisar otros apoyos para aumentar el volumen (material POP, exhibidores, etc.)
Bueno	>30% de aumento en volumen Sell In de la sala	Velar por la buena rotación el producto.

Exhibiciones Temáticas

En las grandes cadenas de supermercados existen diversas actividades temáticas que involucran exhibiciones adicionales y promociones. A las estacionalidades de Pascua de Resurrección, Halloween y Navidad; se han sumado otras temáticas como Vuelta a Clases, Mes del Chocolate, Mes de la Galleta, entre otras.

Con el fin de aumentar los puntos de exhibición de Vivo Like e impulsar sus ventas, se propone la participación de Vivo Like en las siguientes actividades:

Vuelta a Clases con Vivo

A fines del mes de Febrero y durante todo el mes de Marzo se realiza una campaña de Vuelta a Clases con productos Vivo donde participan productos de diferentes categorías como Vivo Mifrut; Cereales Snack Vivo Check y Néctares Vivo.

En la campaña de Febrero-Marzo de 2017 se considera la participación de Vivo Like, con el fin de aumentar los puntos de exhibición y potenciar la venta, principalmente del formato de 30 gramos que tiene un rol orientado a las colaciones.



Ante el escenario de la nueva Ley de Alimentos, se espera que esta actividad tenga una mayor relevancia, dado que los productos Vivo que se exhiben cumplen con la ley y no tienen sellos “Alto en”. Por este motivo, se propone la actividad a todas las grandes cadenas de supermercados: Hiper Lider; Lider Express; Jumbo; Santa Isabel; Unimarc y Tottus.

Con respecto a los elementos a utilizar, se toma como referencia las cantidades definidas para otras estacionalidades similares donde se utilizan exhibidores de cartón, botaderos y arcos de unión:

SUPERMERCADO	SALAS	EXHIBIDORES	BOTADEROS	ARCOS	PRESUPUESTO
JUMBO	45	180	90	45	\$ 9.225.000
SANTA ISABEL	174	300	50	0	\$ 11.500.000
HIPER LIDER	75	250	150	50	\$ 13.000.000
LIDER EXPRESS	65	130	50	0	\$ 5.550.000
UNIMARC	240	300	100	20	\$ 12.800.000
TOTTUS	48	156	90	30	\$ 7.710.000
TOTAL	647	1.316	530	145	\$ 59.785.000

Los costos unitarios considerados son:

- Exhibidores de cartón: \$35.000
- Botaderos: \$20.000
- Arcos: Grandes (Jumbo e Hiper Lider): \$25.000
- Arcos pequeños (Unimarc y Tottus): \$15.000

El presupuesto total de la actividad “Vuelta a Clases con Vivo”, en el caso que todas las cadenas autoricen la participación, es de \$59.785.000. Este valor se divide en partes iguales entre las categorías involucradas, dado que todas las categorías tendrán el mismo espacio dentro del layout de la exhibición.

Las categorías participantes son Cereales; Compotas; Néctares y Galletas. Por lo tanto, el presupuesto correspondiente a Vivo Like es de \$14.946.250.-

El responsable de llevar a cabo esta actividad es el Jefe de Trade Marketing, quien se encarga de coordinar con el equipo de Ventas las presentaciones y autorizaciones de los clientes, comprar los elementos, implementar las exhibiciones en las salas, preparar informe con la evaluación de la actividad, entre otros.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Vuelta a Clases con Vivo.

Los criterios de control y planes de contingencia de esta actividad se determinan a partir del aumento en ventas Sell Out (venta al consumidor final) e volumen de las salas donde se implementan las exhibiciones, considerando como base el promedio de venta Sell Out de los últimos 3 meses.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<10% de aumento en volumen Sell Out de la sala.	Levantar factores críticos como stock, participación y posición de Vivo Like en la exhibición, etc.
Regular	Entre un 10% y un 20% de aumento en volumen Sell Out de la sala	Implementar mejoras en la exhibición para aumentar rotación.
Bueno	>20% de aumento en volumen Sell Out de la sala	Establecer nuevos apoyos para mantener el aumento en ventas.

Mes Wellness Vivo

Para apoyar a Vivo como marca *wellness* y multi-categorías, se realiza una actividad denominada “Mes Wellness Vivo” donde se instalan exhibiciones en las salas con muebles exclusivos para productos Vivo de todas las categorías.



Esta actividad se implementa en grandes cadenas de supermercados y algunos supermercados regionales durante un mes. Con el fin de aumentar las ventas de Vivo Like, se suma este lanzamiento al resto de los productos participantes:

- Cereales Vivo
- Pastas Vivo
- Postres Vivo
- Vivo Mifrut
- Néctares Vivo
- Galletas Vivo

El mueble con gráfica de la marca es de 400x180 cm., y tiene un costo de \$120.000. Se espera realizar la actividad en Mayo de 2017 e implementar las exhibiciones en 125 salas de gran tamaño y el valor de la actividad se divide entre las 6 categorías participantes:

SUPERMERCADO	SALAS	PRESUPUESTO
JUMBO	20	\$ 2.400.000
SANTA ISABEL	25	\$ 3.000.000
HIPER LIDER	20	\$ 2.400.000
LIDER EXPRESS	5	\$ 600.000
UNIMARC	25	\$ 3.000.000
TOTTUS	30	\$ 3.600.000
TOTAL MUEBLES	125	\$ 15.000.000

De acuerdo a lo anterior, se considera un presupuesto para Vivo Like de \$2.500.000 en la actividad “Mes Wellness Vivo”.

Por otra parte, se asigna la responsabilidad de liderar la actividad al Jefe de Trade Marketing, quien debe informar a los KAMs el material a utilizar para asignar las salas y negociar con los clientes. Además, debe velar por la compra de los muebles, implementación de éstos, y evaluación de la actividad.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Mes Wellness Vivo.

Para medir el impacto en las ventas de Vivo Like durante esta actividad, se consideran los mismos criterios de control y planes de contingencia establecidos para la actividad “Vuelta a Clases con Vivo”:

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<10% de aumento en volumen Sell Out de la sala.	Levantar factores críticos como stock, participación y posición de Vivo Like en la exhibición, etc.
Regular	Entre un 10% y un 20% de aumento en volumen Sell Out de la sala	Implementar mejoras en la exhibición para aumentar rotación.
Bueno	>20% de aumento en volumen Sell Out de la sala	Establecer nuevos apoyos para mantener el aumento en ventas.

Apoyos en Medios Masivos

Se define una estrategia de comunicación en medios masivos, con el objetivo de dar a conocer al público objetivo los nuevos productos Vivo Like y comunicar sus principales atributos. Para esto se utilizan medios de alto impacto y alcance en los potenciales compradores y consumidores.

Tabla 20: Apoyos en Medios Masivos.

Actividad	Descripción	Duración	Presupuesto
Pauta de Televisión	Comercial dando a conocer el lanzamiento y destacando los atributos del producto	Un mes	\$150.000.000
Pauta de Radio	Comercial dando a conocer el lanzamiento y destacando los atributos del producto	Un mes	\$8.000.000
Pauta Digital	Facebook: Reach&Frecuency Pre-roll YouTube Google Display	Un mes	\$10.000.000
Puertas de Metro	Gráfica en las puertas de salida de metro en estaciones de alto flujo	Un mes	\$10.000.000

Pauta de Televisión

Para difundir el lanzamiento de Vivo Like se determina realizar una campaña de Televisión, dado que es el principal medio de publicidad en Chile¹¹⁴ con un buen alcance, considerando que existe una audiencia cautiva donde los chilenos ven televisión abierta por más de 2 horas diarias¹¹⁵.

Se considera realizar una pieza publicitaria de 30 segundos para exhibir en televisión. La pieza de producción debe considerar:

- Pack de productos para mostrar los envases.
- Destacar los atributos, principalmente carácter saludable.
- Consumo del producto para generar *appetite*.
- Llamado a probar el producto nuevo.
- Tono jovial y cercano.

¹¹⁴ Según el Informe "Inversión Publicitaria Anual en Medios 2015" de la Asociación Chilena de Agencia de Medios, en Chile el 34% se invierte en TV Abierta y un 11% en TV Paga.

¹¹⁵ Informe Estadístico Anual sobre oferta y consumo de Televisión Abierta 2015. Consejo Nacional de Televisión (CNTV).

Para la producción de la pieza de televisión se considera un presupuesto máximo de \$30.000.000.

Una vez desarrollada la pieza publicitaria y que el producto esté incluido en los principales clientes, se realiza la Pauta de Televisión donde se establecen los siguientes requisitos:

- Público Objetivo: ABC1 y C2, todas las edades.
- 80% Televisión Abierta y 20% Televisión Pagada (Cable).
- Alcance estimado sobre el 75% del público objetivo con una frecuencia+2.
- GRP's deseado: Sobre 900 GRPs
- N° Spot: Superior 250.

La campaña se estima durante el mes de Noviembre 2016 y se define un presupuesto de \$120.000.000 para cumplir con los requisitos de la pauta.

Con respecto al responsable, se establece que el Brand Manager es el encargado de enviar el Brief a la Agencia Creativa, aprobar la pieza publicitaria, definir la pauta junto a la Agencia de Medios, monitorear la efectividad de la pauta, entre otros.

Crterios de Control y Planes de Contingencias para Pauta de Televisión.

Las medidas de control se definen en relación a la cantidad de GRPs obtenidos en la Pauta de Televisión, donde se exige a la Agencia de Medios que cumpla con la estimación entregada de GRPs en su propuesta de Pauta. El seguimiento y control de los indicadores se solicita semanalmente a la Agencia de Medios, comparando GRPs estimados versus el real.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<-2% GRPs estimados en pauta entregada por Agencia Medios.	Establecer los programas, canales y horarios que tienen un menor desempeño para restablecer la pauta y buscar una mayor eficiencia.
Regular	Entre 0% y -2% GRPs estimados.	Revisar posibles mejoras al rendimiento de la pauta, evaluando los elementos más eficientes o de mayor aporte al objetivo.
Bueno	>0% GRPs estimados en pauta inicial.	Mantener la pauta establecida y evaluar rendimientos más eficientes.

Pauta de Radio

Se define realizar una Pauta de Radio para apoyar la comunicación en medios masivos y así dar a conocer el lanzamiento de Vivo Like.

Para esto se requiere una pieza específica para el medio, considerando un comercial de 30 segundos. Las características solicitadas para la pieza son:

- Destacar el nombre de Vivo Like.
- Reforzar el eslogan: “Dale un me gusta a tu bienestar”.
- Llamado a probar el producto nuevo.
- Destacar los atributos, principalmente carácter saludable.
- Tono alegre, jovial y cercano.

El costo de la producción, locución y armados para la radio se estiman en \$1.500.000.

Con respecto a la pauta, se considera para el mes de Noviembre de 2016 y los requerimientos para la Agencia de Medios son:

- Participar en al menos 3 emisoras y en programas a diferentes horas del día.
- Comercial 30 segundos.
- Presentación y Cierre de programas.
- Menciones dentro del programa.
- Superar los 300 avisos.

Del mismo modo que para la Pauta de Televisión, el responsable es el Brand Manager quien debe coordinar y aprobar la pieza de radio con la Agencia Creativa, determinar la Pauta de Radio con la Agencia de Medios, monitorear la actividad, etc.

Por otra parte, se define un presupuesto de \$8.000.000 para Pauta de Radio (se estima un costo promedio por spots de \$25.000).

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Pauta de Radio.

Para el control y monitoreo de la Pauta de Radio se considera una revisión semanal con la Agencia de Medios para determinar la eficiencia de la actividad, a partir del cumplimiento de los GRPs estimados en la pauta.

zCriterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<90% de los Spots considerados en Pauta de Radio	Establecer los programas, emisoras y horarios en que no se emitieron los spots y solicitar compensación.
Regular	Entre 90% y 100% de los Spots definidos en la Pauta.	Reprogramar los spots faltantes.

Bueno	≥100% Spots estimados en pauta inicial.	Mantener la pauta establecida y evaluar rendimientos más eficientes.
-------	---	--

Pauta Digital

Con el fin de lograr un mayor alcance en medios masivos, se establece una Pauta Digital que considera herramientas en Facebook y Google.

Tabla 21: Herramientas para Pauta Digital.

Herramienta	Actividad	Presupuesto
Reach&Frecuency Facebook	Comercial de TV patrocinado en Facebook, con un alcance y frecuencia objetivo.	\$3.000.000
Google Display	Anuncio gráfico con llamado a conocer Vivo Like y linkeado a comercial de TV.	\$3.000.000
Pre roll Youtube	Pre visualización con llamado a ver el comercial de TV.	\$3.000.000

Estas actividades se contemplan junto a los otros apoyos de medios masivos en el mes de Noviembre de 2016 y, el responsable de llevarlas a cabo es el Brand Manager quien debe coordinar con la Agencia de Medios la pieza a anunciar, y monitorear la eficiencia de la Pauta.

Por otra parte, con el fin de tener un seguimiento del funcionamiento de estas herramientas se considera un presupuesto de \$1.000.000 por conceptos de monitoreo tanto de Google y Facebook.

1) Reach&Frecuency - Facebook

La herramienta de Alcance y Frecuencia de Facebook permite realizar una campaña con alcance predecible y frecuencia controlada, estableciendo un monto de inversión para un anuncio en el público objetivo.

El anuncio a comunicar es el comercial de Televisión y la inversión para establecida para Reach&Frecuency es de \$3.000.000, que tiene un alcance estimado sobre 900.000 impresiones y una frecuencia de 2 anuncios por persona.

2) Google Display

La red de Google Display contiene millones de sitios divididos en una gran cantidad de categorías. Esta herramienta permite mostrar un anuncio de texto o un anuncio gráfico de una marca en sitios específicos, relacionados al contenido que la marca quiera comunicar, con el fin de aumentar la posibilidad de generar más tráfico de usuarios altamente segmentados.

Para Vivo Like se consideran anuncios gráficos en diversas páginas de Internet que visita el público objetivo, relacionados a conceptos como alimentación, salud, colaciones y otros que se consideren relevantes.

Para esto se establece un monto de inversión de \$3.000.000 que se estima logre más de quinientas mil impresiones.

3) Pre-roll Youtube

Para aprovechar la plataforma de Youtube, se contempla utilizar un Pre-Roll con una pieza exclusiva para el sitio que permita llamar la atención de la audiencia y logre dirigirlos a ver el comercial de televisión. El costo de la elaboración del Pre-roll se considera dentro del presupuesto de producción del comercial de Televisión, y el monto de inversión presupuestado es de \$3.000.000 con un estimado de al menos ochocientas mil impresiones.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Pauta Digital.

Con respecto a los criterios de control y planes de contingencias, se basan a partir del número de visualizaciones obtenidas, en comparación al número de visualizaciones estimadas en la Pauta inicial en cada una de las plataformas. Este seguimiento se debe realizar semanalmente junto a la Agencia de Medios.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<90% de visualizaciones estimadas en Pauta Digital.	Revisar segmentación de la herramienta y evaluar cambio de contenido.
Regular	Entre 90% y 95% visualizaciones estimadas.	Potenciar aspectos más eficientes de la pauta.
Bueno	>90% de las visualizaciones estimadas.	Mantener la pauta establecida en pauta inicial.

Plataformas Digitales

Junto a la pauta digital, se utilizarán las plataformas de la marca paragua Vivo para dar a conocer los nuevos lanzamientos.

Tabla 22: Plataformas Digitales Vivo.

SITIO WEB	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER
 <p>www.vivo.cl</p>	 <p>/CadaDíaVivoMejor</p>	 <p>vivo_mejor</p>	 <p>@Vivo_Mejor</p>
Sitio Web Institucional de la marca Vivo donde se encuentran diversas declaraciones de la marca, sus productos, novedades, comerciales y contacto,	Red Social con más de 350.000 seguidores donde la marca interactúa utilizando gráficas y videos relacionados a sus productos o a contenidos que busca entregar a su comunidad.	Aplicación que permite subir fotos y videos de la marca, principalmente relacionados a sus productos. También se puede considerar una red social, porque existe interacción con los más de 1.200 seguidores.	Red social que cumple un rol informativo acerca de las actividades de la marca y es un medio de contacto directo con sus cerca de 10.000 seguidores.

Fuente: Elaboración propia.

El Bran Manager es el responsable de entregar un brief a la Agencia Digital que administra la marca Vivo con los antecedentes de Vivo Like, información nutricional, atributos a destacar, gráficas, piezas publicitarias, entre otros. Cabe destacar, que dado que estas plataformas están dentro del presupuesto global de la marca Vivo, por lo que no tiene un costo adicional para los productos Vivo Like.

Los apoyos se deben realizar en todas las plataformas desde la fecha de lanzamiento en adelante y deben potenciar las diversas actividades tanto de medios masivos como de puntos de ventas. Las plataformas digitales cumplen un rol fundamental en la propuesta de valor para pasar del eje dinámico “Un buen difusor” al eje “Mi bienestar es Vivo Like”, dado que por estos medios los consumidores pueden interactuar con la marca, profundizar su conocimiento de los productos y recomendar su experiencia con otras personas.

1) *Sitio Web: www.vivo.cl*

El sitio web institucional de Vivo contiene diversos contenidos relacionados a los productos, comerciales, novedades y experiencias que quiere compartir la marca con sus usuarios.

Dentro de este sitio, se consideran los siguientes apoyos para Vivo Like.

- Banner en el Home del sitio con una gráfica que indique “Nuevas Galletas Vivo Like” junto con un pack de productos.
- Fotos, descripción e Información Nutricional de los dos formatos de Vivo Like en la sección “Productos”.
- Artículo dentro de Vivo Sustentable donde destaque que Vivo Like es la única galleta familiar del mercado que cumple con la nueva Ley de Alimentos y no tiene sellos.

Además, en Noviembre 2016 se considera la publicación del Comercial de televisión de Vivo Like al inicio del sitio (con reproducción automática) y, para los meses de Febrero-Marzo 2017 se contempla el apoyo a la actividad Vuelta a Clases con Vivo, invitando a hacer un kit de colaciones con Néctares Vivo, Snacks Vivo Check, Vivo MiFrut y Vivo Like.

2) *Facebook: [/CadaDíaVivoMejor](https://www.facebook.com/CadaDíaVivoMejor)*

Vivo tiene la cuenta “Vivo Mejor” en Facebook que posee más de trescientos treinta mil seguidores. En esta plataforma se comunican diversos mensajes con gráficas relacionadas o videos relacionados a los productos o actividades de la marca. Además, en esta red social se interactúa con los fans mediante encuestas, promociones y concursos.

Para Vivo Like se pueden realizar diversos apoyos gráficos y audiovisuales mostrando los nuevos envases, beneficios y atributos del producto, ocasiones de consumo,

actividades relacionadas, entre otros. Además, en Noviembre 2016 se considera patrocinar un post con el comercial de televisión y desde el Fans Page Vivo Mejor se lleva a cabo la Pauta Digital con Reach&Frecuency.

Por otra parte, se considera realizar una campaña en Facebook para la “Vuelta a Clases con Vivo” con posteos interactivos y concursos.

Finalmente, para lograr alcanzar el eje dinámico más importante de la propuesta de valor “Mi Bienestar es Vivo Like”, se gestiona un plan de contenidos para el segundo semestre de 2017 que permita generar experiencia de los consumidores con la marca. Los temas a desarrollar para generar contenidos son:

- Primera etapa: Atributos del Producto y Ventajas de comer Vivo Like.
- Segunda etapa: Ocasiones de consumo e interacción de vivencias (dónde consumes, con qué productos la complementas, con quién las compartes, qué recomendaciones, etc.)
- Tercera etapa: Vivo Like como un estilo de vida. Importancia de alimentos saludables, sugerencias de actividades a realizar junto a la marca, tips de salud, lugares donde viajar y comprar Vivo Like, etc.

3) Instagram:vivo mejor

La aplicación Instagram de Vivo Mejor es una nueva plataforma digital utilizada por la marca que permite subir imágenes o videos de sus diversos productos. También se considera una red social, porque permite comentar y compartir los contenidos entregados por la marca.

Por este medio, se pueden exhibir diversas ocasiones de Consumo de Vivo Like y mostrar el appetite del producto. Además, puede ser una plataforma complementaria para las diversas campañas y actividades mencionadas anteriormente.

4) Twitter: @vivo mejor

En Twitter, la marca cuenta con cerca de 10.000 seguidores y es un medio de comunicación de lanzamientos, actividades y artículos relacionados a los productos Vivo.

Además, es una plataforma de interacción y respuesta a dudas, sugerencias o reclamos de los consumidores.

En este medio se considera informar acerca del lanzamiento de Vivo Like, compartir noticias relacionadas (como las Relaciones Públicas), difundir el comercial de Televisión, actividades realizadas por la marca, invitar a interactuar la experiencia con los productos, entre otros.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Plataformas Digitales.

Los criterios de control y planes de contingencias para las plataformas digitales bajo la supervisión del Brand Manager se establecen a partir de la cantidad de comentarios positivos, que deben ser informados por la Agencia Digital.

Sin embargo, se considera primordial tener un Protocolo de respuesta ante comentarios negativos, reclamos u otros escenarios perjudiciales para la marca. Además, se deben identificar grados de respuestas negativas, por ejemplo: graves, moderadas, no requieren respuesta.

Este Protocolo debe estar liderado por la Jefa del Servicio al Consumidor y llevado a cabo por la Agencia Digital, quien tiene el rol de monitorear todos los comentarios relacionados con la marca.

A continuación, se definen los criterios de control para los casos generales donde no se implementa el Protocolo de respuesta:

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	<80% de respuestas positivas del total de respuestas.	Lanzar un nuevo post para generar nuevo contenido o evaluar bajar el post.
Regular	Entre 80% y 90% de respuestas positivas del total de respuestas.	Levantar antecedentes y registrar para evitar situaciones negativas en próximos contenidos.
Bueno	>90% de respuestas positivas del total de respuestas.	Evaluar aspectos positivos y valorados por la comunidad.

Vía Pública

Dentro de la estrategia de comunicación en medios masivos para dar a conocer los lanzamientos, se considera utilizar gráficas en las puertas de salida de Estaciones del Metro de Santiago como un elemento de alto impacto en vía pública.

El plan de Vía Pública considera gráfica en 8 estaciones de metro y se espera alcanzar 80 puertas de salidas a doble cara. La propuesta de estaciones se estable consideran el alcance (público estimado) y perfil de la estación acorde al público objetivo¹¹⁶:

Estación de Metro	Comuna	Afluencia Promedio diaria
Universidad de Chile	Santiago	53.636
Manquehue	Las Condes	41.921
Escuela Militar	Las Condes	37.789
Pedro de Valdivia	Providencia	37.511
Los Leones	Providencia	34.473
La Moneda	Santiago	32.910
Tobalaba	Providencia	24.652
Irarrázaval	Nuñoa	24.530

Con respecto al presupuesto, se estima un costo para la actividad de \$10.000.000, considerando un costo promedio por estación de Metro de \$1.250.000.

Por otra parte, el responsable de esta acción de Vía Pública es el Brand Manager quien debe definir las Estaciones de Metro con la Agencia de Medios, solicitar la implementación y monitoreo de la actividad. Por otra parte, debe coordinar con la Agencia Creativa las gráficas de Vivo Like para las puertas de salida.

Esta actividad se considera para el mes de Noviembre de 2016 junto con la Campaña de Televisión, Radio y Digital para dar un apoyo global al lanzamiento.

¹¹⁶ Propuesta elaborada a partir de la información disponible de Metro de Santiago en Gestión de Espacios Comerciales. Sitio web: www.metrodesantiago.cl (Fecha consulta: 10 Agosto 2016).

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Puertas de Metro.

Para las Puertas de Metro los criterios de control y planes de contingencia se determinan de acuerdo al porcentaje de implementación. Este criterio es importante porque este elemento de Vía Pública debe implementarse en un 100% para cumplir con la inversión realizada. El monitoreo se debe realizar desde el primer día de inicio de la actividad.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 80% implementación	Solicitar compensación por retraso en la actividad.
Regular	Entre 80% y 100% Implementación	Establecer fechas de implementación durante la semana de inicio.
Bueno	100% Implementación	Monitorear tiempo de permanencia de las gráficas en las puertas de salida.

Relaciones Públicas

Para comunicar el lanzamiento se realiza un trabajo en conjunto a colaboradores encargados de dar a conocer los nuevos productos en sus redes de contactos. Estos apoyos se realizan junto al lanzamiento en Agosto 2016 y son actividades no tienen costo para la marca.

El responsable de gestionar las actividades es el Brand Manager, quien entrega un brief con el comunicado de lanzamiento e información relevante de los productos, además de entregar muestras si se requieren.

Nexos Comunicaciones

El equipo de Nexos Comunicaciones, quienes están a cargo de la comunicación corporativa de Empresas Carozzi S.A., puede apoyar los lanzamientos dando a conocer las nuevas Vivo Like en sitios de noticias relacionados a alimentos como:

- Revista Buena Salud (www.revistabuenaasalud.cl)
- Revista Platos&Copas (www.platosycopas.cl)
- Ansia (www.ansia.cl)
- TecnomercadoRetail (www.tecnomercadoretail.cl)
- Rompiendo el corcho (www.rompiendoelcorcho.cl)
- Pruebe y Disfrute (www.pruebeydisfrute.cl)
- Más Liviano (www.másliviano.cl)

Visitas Médicas

Vivo realiza un trabajo en conjunto a médicos, nutricionistas y pediatras, en diversas clínicas y hospitales, con el fin de ofrecer un set de productos que apoyen la salud y bienestar de las personas.

Vivo Like es un producto que destaca por su carácter saludable, por lo que puede ser considerado dentro del catálogo de productos Vivo que es recomendado por estos especialistas.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Relaciones Públicas.

Para realizar un monitoreo y control de estos apoyos, se considera tener un base inicial de personas o sitios donde se comunicará el lanzamiento. De acuerdo a este número se establece un indicador de control con su respectivo plan de contingencia.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 80% del número inicial	Identificar los contactos faltantes y solicitar el apoyo.
Regular	Entre 80% y 95% de la base inicial.	Revisar nuevas alternativas de contacto para aumentar comunicación.
Bueno	Mayor al 95% del número inicial.	Evaluar comentarios derivados de la actividad.

Otras Actividades de Promoción

Se considera realizar actividades fuera del punto de venta que permitan dar a conocer el producto y generar mayor cercanía con la marca Vivo Like.

Tabla 23: Otras Actividades de Promoción.

Actividad	Descripción	Duración	Presupuesto
Ciclo recreovía	Promotora con degustación en los puntos Vivo del circuito ciclo recreovía de Providencia, durante 4 domingos.	Un mes	\$280.000
BTL	Actividad en Universidades	Un mes	\$5.000.000
Auspicio	Auspicio en Ligas de Fútbol Femenino	Un mes	\$1.000.000

Estas actividades se consideran para Mayo 2017 y el responsable es el Brand Manager quien debe coordinar con las Agencias la implementación de los apoyos y monitorear su desempeño.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Otras Actividades de Promoción.

Los criterios de control y planes de contingencia se definen a partir de la implementación de estas actividades.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 90% de implementación	Solicitar a la Agencia compensación y nueva fecha de implementación
Regular	Entre 90% y 100% de implementación.	Identificar faltantes de implementación y evaluar completar actividad.
Bueno	100% implementación	Monitorear actividad y resultados.

5.5.5 Estrategia de Seguimiento

La propuesta de valor busca generar una relación de largo plazo con los consumidores y que Vivo Like sea parte de su bienestar.

Con el fin de monitorear el impacto de la marca Vivo Like y su posicionamiento en el mercado, se define realizar un Tracking de Marca que permita evaluar los atributos, la inclusión de Vivo Like en la canasta de alimentación de los consumidores, la percepción de éstos, el aporte de Vivo Like a su marca paragua Vivo, entre otros.

Se considera realizar el estudio en Enero de 2018 para revisar el comportamiento de la marca durante un año completo (2017).

El responsable de llevar a cabo las actividades es el Brand Manager, quien debe enviar un brief con los aspectos a evaluar a la empresa encargada del estudio. Además, se debe encargar de revisar los cuestionarios, metodologías y los resultados entregados por el estudio.

Criterios de Control y Planes de Contingencias para Otras Actividades de Promoción.

El principal criterio de control del estudio se centra en el conocimiento de la marca por parte del grupo objetivo.

Criterio de Control	Indicador	Plan de Contingencia
Malo	Menor al 35% del total de la muestra.	Comparar inversión en comunicación con otras innovaciones Vivo y evaluar efectividad.
Regular	Entre 35% y 40% del total de la muestra.	Revisar segmentos con mayores oportunidades de crecimiento.
Bueno	Mayor al 40% del total de la muestra	Establecer nuevas metas para próximos años.

5.6 Carta Gantt de Actividades de Marketing

A continuación, se presenta una carta Gantt con las principales actividades de apoyo al lanzamiento de Vivo Like.

Perspectiva	Estrategia	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17
Producto	Lanzamiento Vivo Like	■												
Distribución	Inclusión Producto	■	■	■	■	■	■							
Promoción	Relaciones Públicas	■												
Promoción	Material POP	■				■				■				■
Promoción	Exhibidores	■												
Promoción	Concurso de exhibiciones adicionales			■								■		
Promoción	Plan de promotoras				■	■		■	■					
Promoción	Pauta de Televisión				■									
Promoción	Pauta de Radio				■									
Promoción	Pauta Digital				■									
Promoción	Puertas de Metro				■									
Promoción	In Store						■							
Promoción	Exhibidores "Vuelta a Clases"							■	■					
Promoción	Exhibidores "Mes Wellness"									■				
Promoción	Auspicios										■			

5.7 Presupuesto

El presupuesto considerado para el lanzamiento de Vivo Like, en sus dos formatos, es de \$276.801.250

PROMOCIÓN	ACTIVIDAD	DETALLE ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRESUPUESTO
VISIBILIDAD	MATERIAL POP	Stoppers (15X50cm)	\$ 1.250	1.200	\$ 1.500.000
VISIBILIDAD		Vibrines (12X12cm)	\$ 700	3.000	\$ 2.100.000
VISIBILIDAD		Flejeeras (4x30cm)	\$ 200	3.000	\$ 600.000
VISIBILIDAD		Cubre cabeceras	\$ 25.000	75	\$ 1.875.000
VISIBILIDAD	Exhibidores	Exhibidor cartón (50x160x40cm)	\$ 35.000	500	\$ 17.500.000
VISIBILIDAD	Caberas Exclusivas	Cabeceras (1.200x900x2.000 cm)	\$ 300.000	10	\$ 3.000.000
TOTAL PRESUPUESTO VISIBILIDAD					\$ 26.575.000
PROMOCIÓN	Promotoras	50 salas / 2 días / 12 fines de semana	\$ 35.000	1.200	\$ 42.000.000
PROMOCIÓN	In Store	Premio 50 bicicletas (50 salas)	\$ 100.000	50	\$ 5.000.000
TOTAL PRESUPUESTO PROMOCIÓN					\$ 47.000.000
EXHIBICIONES TEMÁTICAS	Vuelta a Clases con Vivo	Exhibidor cartón (50x160x40cm)	\$ 35.000	1.316	\$ 46.060.000
		Botaderos	\$ 20.000	530	\$ 10.600.000
		Arcos de Unión Grandes	\$ 25.000	95	\$ 2.375.000
		Arcos de Unión Pequeños	\$ 15.000	50	\$ 750.000
Vivo Like corresponde 25% del total			25%	\$ 14.946.250	
EXHIBICIONES TEMÁTICAS	Mes Wellness Vivo	Mueble Vivo 400x180cm	\$ 120.000	125	\$ 15.000.000
		Vivo Like corresponde 17% del total			17%
TOTAL PRESUPUESTO EXHIBICIONES TEMÁTICAS					\$ 17.446.250
APOYO MEDIOS MASIVOS	Campaña Televisión	Producción Pieza TV 30"	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000
		Pauta TV: 900 GRP / 75% Alcance /+2 Frecuencia	\$ 120.000.000	1	\$ 120.000.000
	Pauta Radio	Producción Frase de Radio	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
		Pauta TV: +300 spots	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000
	Pauta Digital	Reach&Frecuency Facebook	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
		Google Display	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
		Pre Roll Youtube	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
		Monitoreo Agencia Medios	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Vía Pública	Puertas de Salida Metro: 8 estaciones / 80 puertas	\$ 1.250.000	8	\$ 10.000.000	
TOTAL PRESUPUESTO MEDIOS MASIVOS					\$ 179.500.000
OTROS APOYOS	Ciclo recreo vía	2 Promotoras / 4 Domingos	\$ 35.000	8	\$ 280.000
	BTL Universidades	Visita a 20 sedes	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
	Auspicios	Ligas Fútbol Mujeres: Implementos deportivos	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
TOTAL PRESUPUESTO OTROS APOYOS					\$ 6.280.000
PRESUPUESTO TOTAL LANZAMIENTO VIVO LIKE					\$ 276.801.250

5.8 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Acciones	Fecha Actividad	Duración	Responsable	Recursos	Control	Plan de Contingencia
Producto	Ser el único producto de la marca Vivo, en la categoría galletas que cumpla con la ley de alimentos.	Lanzamiento Vivo Like en dos formatos: 135g y 30g.	Revisar índices de componentes nutricionales establecidos en la Ley. Establecer con proveedores un plan de trabajo para tener materias primas acordes al producto.	Agosto de 2016 a Agosto 2018	2 años	Sub Gerente Desarrollo	Base de datos de proveedores de materias primas. Ingeniero Desarrollo dedicado al seguimiento y monitoreo del proyecto Vivo Like.	Malo: Costo del producto >\$600 Regular: Costo del producto entre \$500 y \$600 Bueno: Costo del producto <\$500	Malo: Evaluar ventas y rol del producto (discontinuación) Regular: Revisar reingenierías y/o alzas de precios Bueno: Monitorear costos del producto y volúmenes de ventas.
Producto	Alcanzar un volumen de ventas de 20 toneladas mensuales	Plan de lanzamiento con el área comercial: Ventas, Supply Chain y Trade Marketing.	Coordinar con Ventas la inclusión del producto en los principales clientes. Monitorear implementación de apoyos en PDV con Trade Marketing. Revisar móviles de venta con Supply Chain.	Agosto 2016 a Agosto de 2017	1 año	Brand Manager	Análisis de ventas: Sell In y Sell Out. SAP y revisión de inventarios de material POP. Sistema APO de estimación de demanda y revisión de móviles de venta.	Malo: <10 toneladas mensuales Regular: Entre 10 y 15 toneladas mensuales Bueno: >15 toneladas mensuales	Malo: Evaluar oportunidades de crecimiento y nuevos apoyos. Regular: Aumentar cobertura y apoyos en punto de ventas. Bueno: Ampliar catalogación del producto en clientes y revisar oportunidades de crecimiento.
Distribución	Lograr una distribución numérica superior al 50% en supermercados.	Inclusión de Vivo Like en Grandes Cadenas	Establecer un plan de inclusión con los clientes. Revisar catalogación (cantidad de salas habilitadas) de los productos en cada cliente.	Agosto de 2016 a Febrero 2016	6 meses	Sub Gerente Ventas	Informe Semanal Scantrack Express (Nielsen) con distribución numérica (DN). B2B y Sell Out de principales clientes.	Malo: DN <50% Regular: DN entre 50%y 60% Bueno: DN>60%	Malo: Revisar clientes pendientes y negociar inclusión. Regular: Aumentar catalogación y número de clientes. Bueno: Evaluar inclusión de producto en nuevos clientes y formatos.
Distribución	Superar el 20% de cobertura en canal tradicional.	Inclusión del formato de 30g en colegios y/o puntos de ventas de sus alrededores.	Incluir el producto en colegios y puntos cercanos a estos.	Agosto de 2016 a Febrero 2016	6 meses	Jefe Venta Tradicionales	Análisis de Cobertura Sell Out (BW)	Malo: <10% cobertura Regular: Entre 15% y 20% de cobertura Bueno: >20% cobertura	Malo: Aumentar número de clientes visitados y realizar concurso cobertura. Regular: Revisar clientes pendientes y recompra del producto por cliente. Bueno: Evaluar inclusión de producto en nuevos clientes.
Precio	Mantener un margen de contribución promedio sobre el 45% .	Precio que maximice el valor de venta. Precio de penetración para el lanzamiento.	Establecer la política de precios diferenciada por canal de ventas. Lanzar el producto con precio promocional para dar a conocer el producto.	Agosto de 2016 a Agosto de 2017	1 año	Brand Manager y Gerente de Ventas	Costeo del producto (SAP). Precios del mercado, Scantrack Express (Nielsen). Informe de Precios, productos focos (CADEM).	Malo: Margen <35% Regular: Margen entre 35% y 45% Bueno: Margen >45%	Malo: Evaluar ventas y costos del producto para viabilidad del producto en el tiempo. Regular: Revisar reingenierías y/o alzas de precios Bueno: Monitorear costos del producto y volúmenes de ventas.
Promoción	Exhibir Vivo Like 135g en la góndola de galletas, junto a las galletas Dulces con Cereales (segmento wellness).	Propuesta de exhibición para Vivo Like.	Realizar presentación a los clientes con una propuesta de exhibición para Vivo Like, junto a marcas de connotación saludable como Gran Cereal; Quaker; y Fitness.	Agosto de 2016 a Febrero 2016	6 meses	Category Management - KAM	Participaciones de Mercado (Scantrack Nielsen). Estudios de Mercado GFK Adimark y Kantar Worldpanel.	Malo: Exhibición en góndola de productos naturales (sin gluten, sugar free, etc.) Regular: Exhibición en góndola de galletas, pero en un sector distinto a Dulces Con Cereales. Bueno: Exhibición junto a Galletas Dulces Con Cereales.	Malo: Revisar con cliente ubicación óptima, buscar exhibición adicional y/o apoyo en góndola galletas dulces indicando dónde encontrar Vivo Like. Regular: Gestionar ubicación óptimo y/o apoyo POP para destacar producto. Bueno: Revisar espacio en góndola y destacar el producto.
Promoción	Destacar los productos en góndola y/o en exhibiciones adicionales.	Visibilidad en puntos de ventas.	Implementar material POP de apoyo en góndola (vibrines, stoppers y flejeras) y/o exhibiciones adicionales (cubre cabeceras).	Agosto de 2016 a Agosto de 2017	Cada 4 meses	Jefe Trade Marketing	Equipo de Merchandising para implementación. SAP y revisión de inventarios de material POP.	Malo: Implementación <70% Regular: Implementación entre 70% y 90% Bueno: Implementación >90%	Malo: Gestionar rápida implementación de material faltante. Regular: Revisar clientes faltantes de implementar. Bueno: Implementar faltante y revisar próxima etapa de apoyo.
Promoción	Aumentar los puntos de exhibición de los lanzamientos.	Visibilidad en puntos de ventas.	Cotización y compra de 500 exhibidores de pedestal. Implementar exhibidores de pedestal en la mayoría de las salas de supermercados.	Agosto de 2016	1 Mes	Jefe Trade Marketing	Gráfica del lanzamiento aplicada al exhibidor. Equipo de Merchandising para implementación. SAP y revisión de inventarios de material POP.	Malo: Implementación <80% Regular: Implementación entre 80% y 95% Bueno: Implementación >95%	Malo: Gestionar rápida implementación de exhibidores faltantes. Regular: Establecen fechas de implementación para material faltante. Bueno: Implementar faltante y monitorear tiempo de exhibidor en sala.
Promoción	Aumentar los puntos de exhibición de los lanzamientos.	Visibilidad en puntos de ventas.	Concurso premiando a los mercaderistas que implementen exhibiciones adicionales (fuera del plan comercial) con un bono	Octubre de 2016 y Junio 2017.	1 mes	Jefe Merchandising	Registro de exhibiciones enviadas por sala.	Malo: <40% participación del total de salas Regular: Entre 40% y 60% Bueno: >60% participación del total de salas	Malo: Gestionar rápida implementación de exhibidores faltantes. Regular: Establecen fechas de implementación para material faltante. Bueno: Implementar faltante y monitorear tiempo de exhibidor en sala.
Promoción	Aumentar los puntos de exhibición de los lanzamientos.	Visibilidad en puntos de ventas.	Inclusión de Vivo Like en las exhibiciones temáticas "Vuelta a Clases" con productos de colación.	Febrero-Marzo de 2017	1 mes	Jefe de Trade Marketing - KAM	Autorización de cadenas para el circuito de exhibiciones.	Malo: <10% Aumento en volumen Sell Out de la sala Regular: Entre 10% y 20% aumento en volumen Sell Out de la sala Bueno: >20% Aumento en volumen Sell Out de la sala.	Malo: Levantar factores críticos como stock, participación y posición del producto en los muebles. Regular: Ver oportunidades de mejorar exhibición y aumentar rotación. Bueno: Establecer nuevos apoyos para mantener el aumento en ventas.

NUEVAS GALLETAS VIVO LIKE: Dale un me gusta a tu bienestar.

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Acciones	Fecha Actividad	Duración	Responsable	Recursos	Control	Plan de Contingencia
Promoción	Aumentar los puntos de exhibición de los lanzamientos.	Visibilidad en puntos de ventas.	Incluir los lanzamientos en el Mes Wellness que realiza la marca Vivo en supermercados.	Abril de 2017	1 mes	Jefe de Trade Marketing - KAM	Autorización de cadenas para implementación de exhibidores.	Malo: <10% Aumento en volumen Sell Out de la sala Regular: Entre 10% y 20% aumento en volumen Sell Out de la sala Bueno: >20% Aumento en volumen Sell Out de la sala.	Malo: Levantar factores críticos como stock, participación y posición del producto en los muebles. Regular: Ver oportunidades de mejorar exhibición y aumentar rotación. Bueno: Establecer nuevos apoyos para mantener el aumento en ventas.
Promoción	Impulsar la venta de los lanzamientos.	Difusión en el punto de ventas	Tener una promotora con degustación del producto en las 50 mejores salas, quincenalmente.	Octubre- Noviembre 2016. Febrero-Marzo 2017.	2 meses	Jefe de Trade Marketing	Agencia encargada de implementación del plan. Muestras comerciales para degustación.	Malo: Implementación <80% Regular: Implementación entre 80% y 95% Bueno: Implementación >95%	Malo: Levantar antecedentes acerca la falta de implementación y evaluar gestión agencia. Regular: Solicitar agencia factores de mejoras en implementación del plan. Bueno: Revisar informe con comentarios de clientes y competencia.
Promoción	Aumentar los volúmenes de ventas	Difusión en el punto de ventas	Armar exhibiciones mostrando el premio de una bicicleta con una mecánica de Mystery Shopper.	Enero de 2017	1 mes	Jefe de Trade Marketing	Compra de 50 bicicletas de premio. Cartelería comunicando el premio (asociado a una compra).	Malo: <20% Aumento en volumen Sell In del cliente. Regular: Entre 20% y 30% aumento en volumen Sell In del cliente Bueno: >30% Aumento en volumen Sell In del cliente.	Malo: Realizar un empuje del volumen en conjunto con el cliente (aumentar exhibiciones, bonificaciones, etc.). Regular: Revisar otros apoyos para aumentar volumen. Bueno: Velar por una buena rotación del producto.
Promoción	Dar a conocer los lanzamientos	Comunicación en medios masivos	Establecer una pauta de televisión dirigida al público objetivo.	Noviembre de 2016	1 mes	Brand Manager	Pieza publicitaria de 30 segundos. Planificación con Agencia Medios.	Malo: <-2% GRPs estimados en pauta medios. Regular: Entre 0% y -2% GRPs estimados en pauta. Bueno: >0% GRPs estimados en pauta medios inicial.	Malo: Establecer los programas, canales y horarios que tuvieron mal desempeño (reestablecer pauta antes de su término). Regular: Revisar mejoras en el rendimiento de la pauta. Bueno: Mantener la pauta y evaluar los rendimientos más eficientes de la pauta.
Promoción	Dar a conocer los lanzamientos	Comunicación en medios masivos	Establecer una pauta de radio dirigida al público objetivo.	Noviembre de 2016	1 mes	Brand Manager	Frase de radio para comunicar los lanzamientos. Planificación con Agencia Medios.	Malo: <-2% GRPs estimados en pauta medios. Regular: Entre 0% y -2% GRPs estimados en pauta. Bueno: >0% GRPs estimados en pauta medios inicial.	Malo: Establecer los programas, emisoras y horarios que tuvieron mal desempeño (reestablecer pauta antes de su término). Regular: Revisar mejoras en el rendimiento de la pauta. Bueno: Mantener la pauta y evaluar los rendimientos más eficientes de la pauta.
Promoción	Dar a conocer los lanzamientos	Comunicación en medios masivos	Aprovechar plataformas digitales de la marca Vivo: sitio web, facebook y twitter. Establecer pauta digital mediante Reach&Frequency en Facebook; Pre-roll de Youtube; y Google Display.	Noviembre de 2016	1 mes	Brand Manager	Pieza publicitaria para digital y gráficas de producto con llamado comunicacional. Planificación con Agencia Medios.	Malo: <-5% de visualizaciones estimados en pauta medios. Regular: Entre 0% y -5% visualizaciones estimadas Bueno: >0% visualizaciones estimadas	Malo: Cambiar pieza publicitaria para lograr mejor rendimiento. Regular: Revisar mejoras en el rendimiento de la pauta: piezas, sitios, etc. Bueno: Mantener pauta digital.
Promoción	Dar a conocer los lanzamientos	Comunicación en medios masivos	Realizar gráfica que permita comunicar atributos del producto. Elegir estaciones de metro de alto flujo.	Noviembre de 2016	1 mes	Brand Manager	Gráfica con producto y llamado de la marca. Planificación con Agencia Medios.	Malo: <85% implementación. Regular: Entre 85% y 95% implementación. Bueno: >95% implementación.	Malo: Revisar con agencia de medios compensación por gráficas faltantes. Regular: Ver alternativas de implementación de gráficas faltantes. Bueno: Velar por el cumplimiento y duración actividad.
Promoción	Dar a conocer los lanzamientos	Comunicación en medios masivos	Aprovechar relaciones públicas como sitios web, embajadores de twitter y visitas médicas.	Agosto de 2016	1 mes	Brand Manager	Registro de sitios donde se comunica el lanzamiento. Elaborar comunicado con atributos del producto a destacar. Muestras comerciales.	Malo: <85% sitios establecidos. Regular: Entre 85% y 95% sitios establecidos. Bueno: >95% sitios establecidos	Malo: Buscar nuevas alternativas de sitios donde comunican los lanzamientos. Regular: Volver a contactar a los sitios faltantes. Bueno: Mantener el plan inicial.
Promoción	Aumentar puntos de contacto de la marca	Comunicación en medios no convencionales	Incluir degustación del producto en circuito Ciclorecrevia que auspicia la marca Vivo. Realizar BTL en Universidades para acercar la marca al público objetivo.	Mayo de 2017	1 mes	Brand Manager	Promotoras y muestras comerciales para degustación.	Malo: <-5% Nº contactos estimados Regular: Entre -5% y 0% Nº contactos estimados. Bueno: >0% Nº contactos estimados	Malo: Establecer factores que determinaron un menor número de contactos y evaluar lugar donde se realiza la actividad Regular: Realizar un plan de mejoras para mejorar desempeño de la actividad. Bueno: Determinar estrategia de seguimiento a las personas contactadas.
Seguimiento y Retención	Evaluar el posicionamiento de la marca Vivo Like	Tracking de marca	Realizar un estudio de mercado ad-hoc para la marca Vivo Like. Incluir Vivo Like en el Estudio Multi-categoría de la marca Vivo.	Enero de 2018	1 Mes	Brand Manager	Pauta de contenidos Estudio Ad-hoc. Coordinación Kantar Worldpanel para Estudio Multi-Categoría Vivo.	Malo: Conocimiento de marca Vivo Like<35% Total muestra Regular: Conocimiento de marca entre 35% y 40% Total muestra Bueno: Conocimiento de la marca > 40% de muestra	Malo: Comparar inversión en comunicación con otras innovaciones Vivo y evaluar efectividad. Regular: Revisar segmentos con mayores oportunidades de crecimiento. Bueno: Establecer nuevas metas para próximos años.

VI. CONCLUSIONES

El lanzamiento de Vivo Like responde a los requerimientos de la Organización Mundial de la Salud y de Gobierno de Chile de ampliar la oferta de productos saludables.

La nueva Ley de Etiquetado de Alimentos afecta directamente a la categoría de galletas donde el 99% de los productos tiene al menos un sello de “Alto en Calorías”. En una entrevista realizada al diario El Mercurio en Junio de 2016, Rodrigo Álvarez presidente de AB Chile señala que “los límites fijados son tan estrictos, que no permiten diferenciar entre los distintos productos cuáles son más saludables”¹¹⁷.

Esta nueva reglamentación también afecta a la marca Vivo en la categoría galletas, dado que sus productos no logran cumplir con los límites establecidos por la ley para calorías (Ver Anexo 3). Esto puede generar impactos negativos en la marca que declara que *“todos los productos Vivo no sólo están pensados para cuidarte, sino también para que disfrutes su sabor. Así ya sea en el desayuno, media mañana, almuerzo, once o cena con Vivo estarás alimentándote de manera sana con todo lo que te gusta, te hace bien y te ayuda a vivir mejor”*¹¹⁸.

En este contexto, existe un desafío para la UEN de Galletas y para la marca Vivo de lograr un desarrollo de producto libre de sellos, y que cumpla con la calidad y sabor de su portafolio de productos. ¿Cómo lograr bajar los componentes nutricionales en una categoría donde el tipo de producto involucra altos índices de nutrientes críticos? De acuerdo al Estudio de Chile Saludable del año 2015, *“En Chile también es posible abordar estos desafíos, dado el avance que existe en el desarrollo de ingredientes sustitutos que permiten disminuir el contenido de los nutrientes críticos en los alimentos. Si bien es necesario evaluar para cada producto el efecto de la reducción parcial de sodio, azúcar o grasa, existe una amplia oferta de ingredientes y proveedores con experiencia para apoyar el trabajo de Investigación & Desarrollo de las empresas”*.

¹¹⁷ Noticia “Decenas de productos promocionados como saludables poseen advertencias tras nueva Ley de Etiquetados”. Diario El Mercurio, Junio, 2016.

¹¹⁸ Ver sitio web de la marca Vivo: www.vivo.cl

El desarrollo de Vivo Like requiere trabajar con los proveedores de insumos que permiten lograr un producto libre de sello, pero que mantenga sus propiedades nutricionales y organolépticas de sabor, aroma, color, etc., además de mantener una buena textura de la galleta.

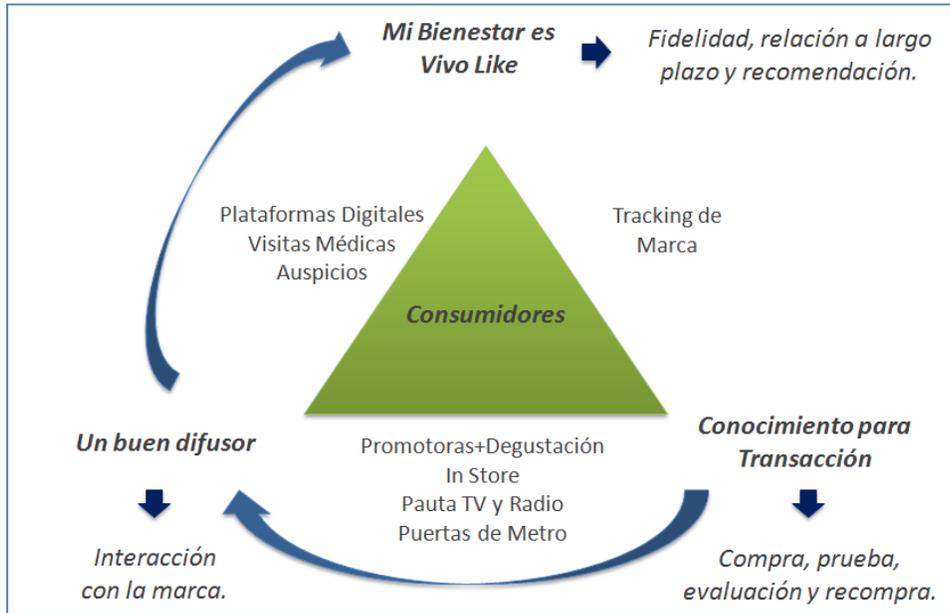
La tendencia de productos saludables se contrapone a la indulgencia arraigada en la categoría de galletas, por lo que con el lanzamiento de Vivo Like se espera ser una marca pionera en Chile con un formato de galletas dulces saludable.

Por otra parte, con este lanzamiento se busca aumentar el portafolio de productos Vivo en la categoría, sumándose a Vivo Soda, Vivo Agua, Vivo Salvado y Vivo 4 Semillas. Además, este lanzamiento permite tener sinergias con el resto de productos Vivo orientados a la colación de los niños y, al cumplir con la nueva ley, puede ser comercializado en colegios y tener apoyos publicitarios.

Para esto se requiere explotar las capacidades y competencias dadas por la coordinación comercial, servicio al cliente, experticia en consumo masivo, además de las fuentes de ventajas competitivas como la innovación de productos y consolidación de marcas se podrá llevar a cabo la propuesta de valor para Vivo Like.

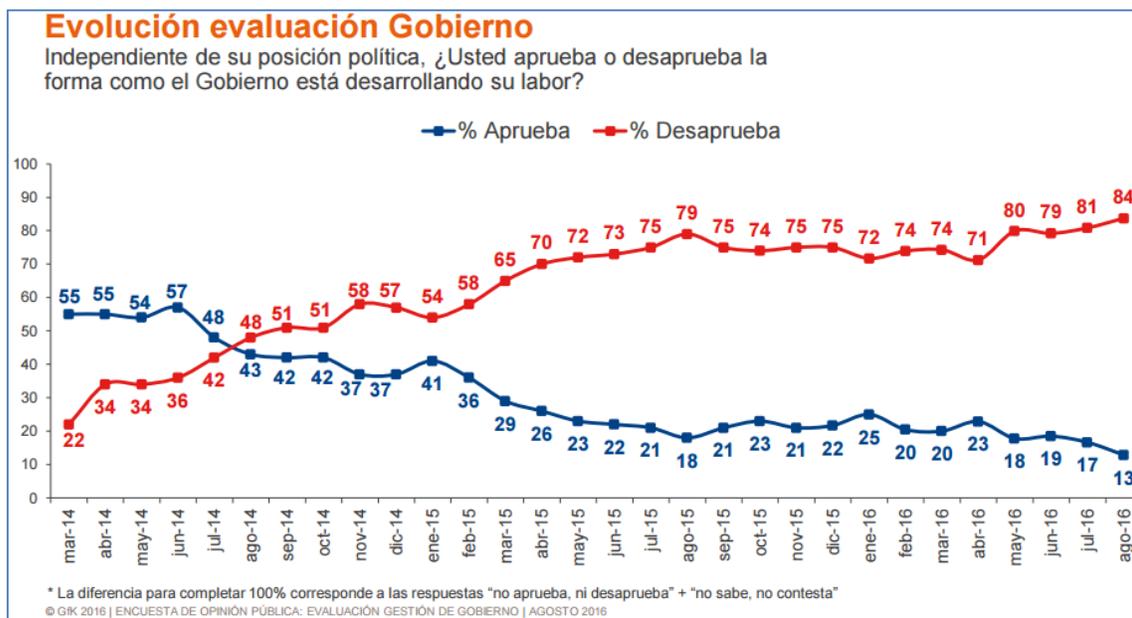
Por lo tanto, las estrategias de Marketing tienen un rol fundamental de lograr cada uno de los ejes dinámicos de la propuesta de valor, logrando en una primera instancia el “Conocimiento de la Transacción” para la prueba, evaluación y recompra del producto por parte de los consumidores; luego apoyar en medios y actividades que permitan que se conviertan en “Un Buen Difusor” donde los consumidores interactúen con la marca. Finalmente, se puede alcanzar a que “Mi Bienestar es Vivo Like” donde los productos son parte de la canasta de consumo de las personas, recomendando la marca y estableciendo una relación de largo plazo.

Gráfica 22: Mix de Marketing para Propuesta de Valor.



VII. ANEXOS

Anexo 1: Evolución de la evaluación a la gestión del gobierno.



Fuente: Encuesta de Opinión Pública. GfK Adimark, 2016.

Anexo 2: Diseño rótulos (sellos) Ley etiquetado de alimentos.



Fuente: Ley Nº 20.606, sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad.

Anexo 3: Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos sólidos.

Nutriente o Energía	Fecha de entrada en vigencia	24 meses después de entrada en vigencia	36 meses después de entrada en vigencia
Energía kcal/100 g	350	300	275
Sodio mg/100 g	800	500	400
Azúcares totales g/100 g	22,5	15	10
Grasas saturadas g/ 100 g	6	5	4

Fuente: Ley Nº 20.606, sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad.

Anexo 4: Principales relaciones comerciales Empresas Carozzi S.A.

Principales Clientes	Principales Proveedores	Bancos y Asesores
Walmart	Agrocommerce S.A.	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
Cencosud	CGE Distribución S.A.	Banco de Chile - Banco de Crédito e
Rendic	Alusa Chile S.A.	Inversiones- Banco Estado - Banco Santander
Super10	Cargill	Santiago – BBVA - Banco Itaú – CorpBanca -
Tottus	Compañía de Petróleos de	Banco de Crédito del Perú - Banco Scotiabank -
Dimak	Chile	Banco HSBC - Banco Bice - Banco BIF
Fruna	Copec S.A.	AUDITORES
Allende	Envases del Pacífico	PwC (Chile) - Ernst&Young (Perú)
Adelco Ltda.	Manuf. Metal	ASESORES LEGALES
Alvi	Rheem Chilena Ltda.	Estudio Guerrero, Olivos - EY - Sr. Marcos
	Tetra Pak de Chile	Magasich Airola - Sr. Enrique Dellafiori - Estudio
	Comercial Ltda.	Benítez, Forno y Ugaz - Estudio Miranda y
	Compañía Molinera San	Amado - Estudio Gálvez Risso - Pantigoso&
	Cristóbal S.A.	Asociados Abogados - Rodrigo, Elías &
	Idal S.A.	Medrano Abogados - KPMG Asesores
		ASESORES COMUNICACIONALES
		Nexos Comunicaciones - Apoyo
		Comunicaciones
		CLASIFICADORA DE RIESGOS
		Fitch Chile Clasificadora de Riesgo - FellerRate
		Clasificadora de Riesgo

Fuente: Memoria Anual Empresas Carozzi S.A.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Baena, Ernesto y Sánchez, John (2003). “El entorno empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas”. Scientia et Technica Año IX, N° 23. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Diciembre, 2003.

Crovetto, Mirta y Uauy Ricardo (2012). Artículo “Evolución del gasto en alimentos procesados en la población del Gran Santiago en los últimos 20 años”. Revista Médica de Chile, 2012.

Ebel et al. (2007). Libro “Fundamentos de la técnica de la automatización”. EditorialFestoDidacticGmbH& Co. Kg. Alemania, 2007.

Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012). “Estrategia de Marketing”. Quinta Edición, CENGAGE Learning.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición, Pearson Educación México, 2006.

Martínez-Pedrés, Daniel y Gutiérrez, Artemio (2012). “Análisis del Entorno”. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 2012.

Porter, Michael (1979). “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review. Abril, 1979.

Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia”. Harvard Business Review. Enero, 2008.

Rivera, Jaime y López, Mencía (2012). "Dirección de Marketing, fundamentos y aplicaciones". Tercera Edición, ESIC Editorial. Madrid, España, 2012.

Ruiz, Enar y Parreño, Josefa (2013). Libro "Dirección Estratégica de Marketing: Variables comerciales". Editorial Club Universitario. Alicante, España.

Valenzuela, Alfonso y Valenzuela, Rodrigo (2015). "La innovación en la industria de alimentos: Historia de algunas innovaciones y de sus innovadores". Revista Chilena Nutrición, Vol. 42, N°4. Diciembre, 2015

IX. REFERENCIAS

Artículo “3 Tendencias de publicidad digital para 2016”. Interactive Advertising Bureau (IAB), 2016.

Artículo “Cognitive control in media multitaskers”. Proceedings of the National Academy of Sciences Universidad de Obregon, Estados Unidos, 2009.

Artículo “Cómo clasificar los Grupos Socioeconómicos en Chile”. Asociación Investigadores de Mercado (AIM), Diciembre 2015.

Artículo “Modifica Decreto Supremo N°977, de 1996, Reglamento Sanitario de los Alimentos”, publicado en el Diario Oficial el 26 Junio de 2015.

Artículo “Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010”. Department of Health & Human Services, USA. Mayo, 2010.

Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago: Informe Trimestral de Empleo. Centro de Microdatos de la Universidad de Chile. Marzo, 2016.

Encuesta Nacional de Consumo Alimentario, Universidad de Chile, 2011.

Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, Organización Mundial de la Salud. Mayo, 2004.

Estudio “Ad Reaction-Global Report: Marketing en un mundo multipantallas”, Millward Brown. IAB Chile, Abril 2014.

Estudio “La Nueva Alimentación y tendencias en América Latina”, Euromonitor Internacional. Información entregada en el XXVII Seminario Internacional de Cereales 2015.

Estudio “Los chilenos y la alimentación saludable”, GFK Adimark. Octubre, 2015.

Estudio “Los grandes segmentos a observar el 2016”, GFK Adimark. Diciembre, 2015.

Estudio Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación, Volumen 2 (2013). Autores del estudio: Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia.

Estudio Chile Saludable. Octubre, 2014. Autores del estudio: Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia

Estudio Cuantitativo para marca Costa, realizado por GFK Chile, Abril 2016

Estudio Marca Vivo realizado por GFK en 2015 para Empresas Carozzi S.A.

Estudio Nacional de Opinión Pública realizado por el Centro de Estudios Públicos en Agosto 2015

Estudio sobre Etiquetado de Alimentos realizado por el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad San Sebastián (IPSUSS) en Abril 2016.

Guía de Nutrición de la Familia. FAO, 2015.

Informe “La Sustentabilidad en el sector de Alimentos Procesados”, Chilealimentos (Asociación de Empresas de Alimentos de Chile). Diciembre, 2015.

Informe Cuentas Nacionales de Chile: Evolución de la actividad económica segundo trimestre de 2016. Banco Central de Chile, 2016.

Informe de Empleo Trimestral N° 212, Instituto Nacional de Estadísticas. Junio, 2016.

Informe de Política Monetaria Marzo 2016. Banco Central de Chile, 2016.

Ley N° 20.869 sobre Publicidad de los Alimentos, publicada el 13 Noviembre de 2015.

Presentación “Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Decreto 13/2015”. Departamento de Nutrición y Alimentos, Subsecretaría de Salud Pública – DIPOL. Junio, 2016.

Presentación Ministra del Trabajo y Previsión Social, Comisión de Trabajo y Seguridad Social, Cámara de Diputados. Enero, 2014.

Programa Estratégico Nacional “Alimentos Saludables”, CORFO, Gobierno de Chile. Enero 2015.

Programa Estratégico Nacional “Alimentos Saludables”: Nuevo enfoque para la industria alimentaria nacional. Gerencia de Desarrollo Competitivo, Gobierno de Chile. Enero, 2015.

Reporte Mensual de Pan, Servicio Nacional del Consumidor. Diciembre, 2015.

Segundo Estudio de Libre Competencia: “Salvando al capitalismo de los capitalistas”, Cadem (Noviembre, 2015).