



## **“HELADO TRENCITO”**

### **PARTE I**

**Plan de Marketing para optar al grado de  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Nielsen, Briant**

**Profesor Guía: Torres, Eduardo**

**Santiago, Noviembre 2018**

**“HELADO TRENCITO”**  
**(PARTE I: ANÁLISIS SITUACIONAL)**

**Plan de Marketing para optar al grado de**  
**MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno:**

Nielsen, Briant

**Profesor Guía:**

Torres, Eduardo

## ÍNDICE

		Pág.
	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>8</b>
2. 1.	La industria de los helados a nivel mundial.	9
2. 2.	La industria de los helados en Chile.	11
2. 3.	La industria del chocolate en Chile.	12
<b>3.</b>	<b>ANTECEDENTES DE NESTLÉ.</b>	<b>14</b>
3. 1.	Nestlé Chile & Savory.	14
3. 2.	Misión.	15
3. 3.	Visión.	15
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.</b>	<b>16</b>
4. 1.	Análisis del macroentorno.	16
4. 1. 1.	Entorno Político Legal.	16
4. 1. 2.	Entorno Económico.	17
4. 1. 3.	Entorno Sociocultural.	19
4. 1. 4.	Entorno Tecnológico.	20
4. 2.	Análisis del microentorno.	22
4. 2. 1.	Introducción a la Categoría de Helados en Savory.	22
4. 2. 2.	Comportamiento de compra y hábitos de consumo categoría helados.	23
4. 2. 3.	Competidores de la categoría de helados de chocolate en cassata.	26
4. 2. 4.	Clientes y Consumidores.	29
4. 3.	Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.	49
4. 3. 1.	Amenaza de nuevos competidores.	50
4. 3. 2.	Poder de negociación de los proveedores.	50
4. 3. 3.	Poder de negociación de los clientes.	51
4. 3. 4.	Amenaza de productos sustitutos.	51
4. 3. 5.	Rivalidad entre competidores.	51
4. 4.	Análisis FODA.	52
4. 4. 1.	Fortalezas (Análisis Interno).	52

---

4.	4.	2.	Debilidades (Análisis Interno).	53
4.	4.	3.	Oportunidades (Análisis Externo)	53
4.	4.	4.	Amenazas (Análisis Externo).	54
5.			<b>CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
6.			<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
<i>Tabla N°1</i> Ingreso mensual promedio por hogar en Chile.	20

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<i>Pág.</i>
<i>Figura N°1</i> Categoría de Helados en Savory.	23
<i>Figura N°2</i> Constructos Chocolate Trencito de Nestlé.	30
<i>Figura N°3</i> Constructos abstractos chocolate Trencito de Nestlé.	32
<i>Figura N°4</i> Espectro de lealtad del consumidor categoría chocolate.	32
<i>Figura N°5</i> Diseño e imagen de chocolate Trencito de Nestlé.	36
<i>Figura N°6</i> Impulsores de Compra chocolate Trencito de Nestlé.	38
<i>Figura N°7</i> Los sabores más pedidos en Chile. Verano 2018.	39
<i>Figura N°8</i> Constructos de la categoría de helados.	41
<i>Figura N°9</i> Constructos Abstractos Categoría Helado.	43
<i>Figura N°10</i> Mapa vincular de segmentos, categoría helados.	44
<i>Figura N°11</i> Mapa de Posicionamiento, categoría helados.	49

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El chocolate Trencito es una reconocida barra de chocolate comercializada en Chile por la empresa multinacional Nestlé. El producto se caracteriza por su sabor dulce y textura suave, y quienes lo consumen, identifican la mezcla de sentimientos relacionados a la alegría y a la nostalgia en cada ocasión de consumo. Estos atributos lo hacen un chocolate muy popular entre la población chilena.

Nestlé cuenta con una diversificada cartera de productos en diferentes categorías, entre ellas, la categoría de “chocolates” y la de “helados”. Los productos elaborados y distribuidos por esta empresa han logrado un alto nivel de penetración entre sus consumidores, por lo que resulta de gran interés realizar un estudio que abarque las posibilidades de extender un producto tan reconocido como el chocolate Trencito de Nestlé, a otra categoría, como lo es la del helado.

Es así como, en esta segunda parte de este estudio, se presenta un Plan de Marketing el cual, considerando el análisis situacional de la primera parte de la investigación, analiza y presenta los elementos necesarios requeridos por un lanzamiento de un producto que corresponde a la extensión de marca del Chocolate Trencito de Nestlé, y de esta forma, estructurando una propuesta que pretende reunir los aspectos más queridos de un chocolate, en un nuevo formato: El Helado Trencito.

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En el contexto de esta investigación, nos propusimos desarrollar un producto de consumo masivo en la subcategoría de helados de consumo en casa (“*Take Home*”) a partir del popular chocolate en barra, Trencito. Este producto helado, como podrán imaginar, debería rescatar las características tan peculiares ostentadas por el chocolate Trencito y ofrece de la misma manera una nueva opción de consumo a sus clientes leales. La introducción de un nuevo producto en base a una conocida marca como Trencito, también supusimos que permitiría captar nuevos clientes que disfrutaran tanto de los atributos del helado, como los del chocolate. Clientes que no necesariamente debían ser leales al chocolate Trencito

Es así como, durante esta investigación, la evidencia indicaría que el formato Cassata es el más adecuado y que todos los antecedentes reunidos responderían a una estrategia denominada “Extensión de Marca”, en la que básicamente se propone extender una marca más allá de la categoría donde participa. En esta ocasión, se realiza pensando en la marca de chocolate Trencito, la cual puede trascender más allá de la categoría de *snacks* con el fin de participar de los helados.

La extensión de marca surge a su vez, de la necesidad de explorar nuevas oportunidades de crecimiento para la marca de chocolate Trencito de Nestlé, pues si bien el chocolate Trencito es líder en su categoría, esto también nos significa que debemos estar constantemente generando nuevas propuestas e innovaciones para mantener la marca en movimiento o continuar distanciándonos de nuestros competidores. Siendo Trencito líder en su categoría y una marca muy reconocida por los consumidores, cuyos atributos son percibidos de manera positivos, la mejor opción es sin duda lograr extender esta marca en lugar de idear y construir otra desde cero y en una categoría nueva que perfectamente comparte muchos de los atributos de la categoría de origen. Lo anterior significa además un ahorro considerable de costos asociados a construir una nueva marca.

El potencial de la marca Trencito resulta muy atractivo al considerar que puede comenzar a competir en otras categorías, debido a que el consumidor puede asociar el nuevo producto en función de los atributos positivos que se perciben de la marca. De esa forma, consideramos que el nivel de ajuste entre el nuevo producto y la marca es muy alto, por lo que no tendríamos que enfrentar inconvenientes con nuestros consumidores.

Para cumplir con este propósito, esta investigación se apoya de un Plan de Marketing propio, en el que resulta fundamental desarrollar un análisis situacional, del que no solo se entienda el comportamiento de nuestros clientes, sino también el comportamiento del mercado y de la competencia. Parte de la investigación es analizar aquellos factores internos y externos que puedan influir directa o indirectamente en la propuesta de valor, ya sean factores políticos, comerciales o legales, entre otros.

De la misma forma, la segunda parte de esta investigación, que contempla la presentación de un Plan de Marketing, permitiría identificar a través de la segmentación de clientes, quiénes son los grupos de personas en los que debemos enfocar nuestro tiempo y esfuerzos, no solo para aumentar las ventas, sino que potenciar y mejorar las experiencias de compra de los clientes, definiendo a partir de eso, qué arquetipo vamos a impactar con nuestra estrategia. Además, entender cómo la población chilena percibe una cierta categoría, o bien la marca u otros de sus productos asociados, resulta fascinante.

Al agrupar todos estos elementos como antecedentes imprescindibles en una sola investigación, se da forma a un estudio que determina el proceder de una extensión de marca desde la categoría de chocolate, hasta la categoría de helados, dando vida y forma a un producto con un altísimo potencial.



## 2. INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta detalladamente un Análisis Situacional correspondiente a la primera parte de un proyecto que pretende estudiar la posible extensión de marca de un producto de la categoría de “chocolates” a la categoría de “helados”, en otras palabras, un Helado Trencito.

El Análisis Situacional es la etapa base para realizar un buen Plan de Marketing, analizamos los factores internos y externos que pueden influir en los propósitos de este nuevo producto. Es así como levantamos todos los datos de la industria de helados, volúmenes de venta e ingresos que mueve a la industria año a año. Así también, este estudio se enfoca en los principales competidores de la categoría para identificar formas más ingeniosas que permitan a la marca diferenciarse de ellos, analizando la situación política y legislativa del negocio de los helados, normativas vigentes, restricciones, etc.

De igual forma, lo anterior nos permite realizar un análisis FODA, donde se identifican aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cubren todos los aspectos y fomentan una tomar una decisión mejor informada, además de apoyar un posicionamiento más competitivo con respecto a la industria y los actores que la componen.

Sin embargo, este estudio no solo se enfoca en el mercado, sino también en todas las clases de clientes que interactúan con las empresas y el entorno, analizando cómo han cambiado sus conductas y situaciones de consumo, preferencias, formatos preferidos y volúmenes per cápita que los caracteriza cada año. Todo esto resulta necesario para poder direccionar las estrategias de Savory en una dirección certera.

Internamente, se ve en retrospectiva la cultura empresarial de Nestlé y Savory, además de la misión y visión que comparten estas compañías, su estructura organizacional, la capacidad del personal, eficiencia operativa, entre tantos otros elementos que, procesados de la manera correcta, han permitido traspasar aquellos atributos positivos al nuevo producto. Tanto las fortalezas tangibles como las intangibles son consideradas para los fines de este proyecto.

Externamente, se realiza una revisión exhaustiva del entorno en el que la empresa se encuentra inserta, sus tendencias, incluidas las normas regulatorias en Chile que fomentan el consumo de productos saludables, proveedores, socios estratégicos, las

nuevas tendencias, tecnologías y las perspectivas económico que impactan directa o indirectamente a las empresas.

Finalmente, cabe mencionar que estudios realizado en marzo de 2017 para Savory de la mano de Cadem, indican que la marca Trencito se encuentra preparada para una extensión de marca en la categoría de Helados. Gran parte de la evidencia demuestra que el desarrollo de un helado en formato cassata con sabor al popular chocolate de leche Trencito es lo más recomendable para la marca en su deseo de abarcar más cuota de mercado.

## **2.1. La industria de los helados a nivel mundial**

Anualmente, la industria de los helados representa unos US \$68,5 miles de millones a nivel mundial, cuyas ventas vienen definidas en cuatro subsectores: helados de yogurt, helados de producción artesanal, helado en cassata, y el más relevante de todos, el helado de compra por impulso (Castro, J. 2016). Sólo el Helado de compra por impulso, movió alrededor de US\$36,3 miles de millones anuales, seguido por el helado en cassata con US \$16,6 miles de millones, posteriormente, los helados de producción artesanal con US \$15 miles de millones, y finalmente, los helados de yogurt congelado con US \$0,6 miles de millones (Euromonitor, 2010).

En general, los estudios mencionados anteriormente revelan que el nivel de consumo de esta industria depende de dos factores principales: la economía de los países y el clima. Estas variables logran explicar el consumo de helado a nivel mundial, pues las ventas incrementan fuertemente en los meses más cálidos del año, aún si existiese alguna contracción en la economía. Es así como estos factores representan al helado como una “necesidad” en las temporadas de mayores temperaturas, y como un producto de “indulgencia” durante los meses más fríos del año.

Actualmente, los dos actores más grandes en la industria del helado a nivel mundial son Unilever y Nestlé (Castro, J. 2016). Las proyecciones de la industria indican que el mercado brasileño, chino e indio, son los que en el futuro podrían alcanzar los mayores niveles en estas debido a su gran crecimiento en valor y volumen. Por otro lado, se ha registrado una disminución en las ventas del mercado del helado en países altamente desarrollados de Europa Occidental y Estados Unidos, puesto a que los consumidores se inclinan cada vez más por el consumo de productos saludables. Desde esta perspectiva,

no se descarta la idea de posibles oportunidades de nicho que logren perseguir las tendencias del mercado a través de la producción de helados más saludables y de mayor valor agregado para los consumidores.

Asimismo, los canales de venta son un fiel reflejo de la postura que tienen los consumidores hacia los productos en base a helado. En Norteamérica, los supermercados son los principales medios de distribución de este tipo de productos. Aquí, los consumidores marcan la pauta en cuanto a la compra de helados, no precisamente por ser productos de impulso, más por el contrario, evidencia una mayor planificación a la hora de comprarlo (Castro, J. 2016).

Esto no resulta ser igual para Europa del Este y Latinoamérica, donde estos canales registran en promedio una disminución en ventas del 22% y 25% respectivamente. Son, en efecto, los vendedores más pequeños quienes se ven favorecidos de la venta de helados, particularmente en ciudades y pueblos más pequeños. De esta forma, la participación de heladerías y quioscos representaría alrededor del 28% en cuanto a canales de distribución. (Euromonitor, 2010)

La apertura de la industria a las tendencias de consumo de productos más saludables es un hecho. En el caso de esta industria, la tendencia marca un consumo que se inclina a helados sin lactosa, orgánicos, y reducidos en azúcar o carbohidratos (Seminario Tiempo 2018). Las características más buscadas por los consumidores son aquellos productos reducidos en grasa y azúcar, por lo que la industria se ha visto en la necesidad de innovar en este aspecto, sin comprometer la textura o sabor del helado. Otro producto que está llegando a los consumidores más selectivos, son los helados en base a soja, helados con sabores más sofisticados, enriquecidos con calcio, probióticos, con frutas agregadas y otras características que le están añadiendo valor a este tipo de productos.

Los mercados más importantes de la industria del helado en Latinoamérica son Brasil con \$5.923 miles de millones de dólares, Chile con \$702 miles de millones de dólares, Colombia con \$672 miles de millones de dólares, y México con \$601 miles de millones de dólares. En relación con el tamaño de mercado en la industria, Brasil toma el primer lugar con \$3.938 millones de dólares, en segundo lugar, Chile, seguido de Venezuela. En cuanto al gasto per cápita anual en helados, Chile lidera en la región con CLP \$35.000, seguido por Venezuela con CLP \$17.000 y Uruguay con CLP \$14.000, aproximadamente (WeAreSocial. 2018).

## 2.2. La industria de los helados en Chile

Solo durante el año 2015, la industria de los helados y postres helados en Chile logró crecer un 6%, alcanzando ventas por sobre los 500 miles de millones de pesos chilenos, una cifra importante considerando que este tipo de productos dependen directamente de la renta disponible de los consumidores. El consumo de helados envasados durante el 2015 alcanzó los 8,2 litros por persona, el equivalente a unos \$35.000 CLP por persona, teniendo en cuenta que los canales de venta preferidos por los consumidores son las heladerías (52,6%), seguido por los supermercados (19,6%) y luego los hipermercados con un (16,7%). (Euromonitor, 2010)

Este antecedente coincide con el consumo per cápita que registra Chile a nivel mundial (8,2 litros), liderando el ranking en consumo de helados en Latinoamérica. A pesar de que países como Nueva Zelanda (26,4 litros) y Estados Unidos (24,5 litros) le llevan la ventaja a Chile en cuanto al consumo per cápita, el país cuenta con una distribución bastante diversificada entre los diversos estratos sociales, en donde la oferta surge de productos a diferentes precios, favoreciendo al consumo masivo.

Así como la mayoría de los negocios en el mundo, el mercado de los helados progresa continuamente, adaptándose a las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores, ya sea en sabores fuera de lo convencional, procesos de elaboración artesanal, ingredientes que le permitan a más consumidores disfrutar del producto, preparaciones bajas en azúcares añadidas y reducidas en calorías, e inclusive helados orgánicos, son solo algunos de los ejemplos.

En cuanto a las preferencias de consumo, según datos revelados por el portal *PedidooYa* en el 2018, los chilenos se inclinan por los sabores clásico, donde el primer lugar se lo lleva el helado con sabor a chocolate y chocolate con almendras, seguido de frambuesa, brownie, dulce de leche y vainilla. Dependiendo del origen del helado (industrial o artesanal) estos sabores son generalmente preferidos por su cremosidad, textura suave e intensidad del sabor. Otro aspecto importante que aparentemente consideran los consumidores de helado es el tipo de frutos incluidos en la preparación del helado, como almendras y frambuesas.

Por su lado, el portal web *America Retail*, afirma que la entrada en vigencia de la Ley de Etiquetado de Alimentos y Publicidad (Ley N° 20.606) en junio de 2016, habría alterado considerablemente los hábitos de consumo de la población chilena. Afortunadamente para

los productores de helado, esto no ha representado un mayor problema, ya que las ventas en la categoría de este producto de congelada indulgencia han seguido en alza, según indican datos entregados por los análisis de mercado proporcionados por Kantar WorldPanel.

Referente a las ocasiones de consumo, es evidente que, durante los meses más calurosos del año, las ventas pueden llegar a duplicarse e inclusive triplicarse. En definitiva, la época de verano es la preferida por los chilenos (y por el resto del mundo) para el consumo de helados. Según un estudio realizado por una estudiante de la Universidad de Chile, la ocasiones de consumo de helado son gatilladas en un 54% por antojos u ocasiones de indulgencia, en un 16% en oportunidades que involucren reuniones con amigas o amigos, alrededor de un 9% de las personas consumen helado cuando salen de compras, un 8% durante paseos de fin de semana, casi un 6% lo consume para capear el calor o como postre, y solo un 1% de los consumidores lo hace para saciar el hambre después de una noche de fiesta u ocasión a fin. A partir de estos resultados, la autora de dicho estudio destaca que más de la mitad de los encuestados consume helado por impulso, es decir, la decisión se toma en el momento. (Chesta, R & San Martín, E. 2013)

### **2.3. La industria de los chocolates en Chile**

Aun cuando esta investigación se centra en productos de la categoría de helados, se hace necesario conocer los aspectos principales relacionados a la industria del chocolate en Chile. De la misma forma, y debido a que el chocolate Trencito de Nestlé es el ingrediente principal del producto que este Plan de Marketing desea presentar, se hace necesaria la siguiente reseña de la industria de los chocolates.

En Chile, la industria del chocolatero ha estado creciendo de forma constante y mantenida según indican estudios de Euromonitor International, y en la que la oferta sigue buscando cada día nuevas formas de innovar y reinventarse con el propósito de atraer a nuevos consumidores.

Solo para el año 2016, el consumo per cápita de chocolates en Chile fue de 1,8 kilos, sobrepasando en Latinoamérica a países productores de cacao como Brasil, México y Colombia. La misma fuente indica que el consumo de chocolates entre los chilenos también está liderando el mercado en Latinoamérica, logrado así superar a naciones con altos niveles de consumo y tradición chocolatera, como lo son Argentina y Uruguay. En

cuanto al consumo a nivel mundial, Chile se encuentra muy distante a países europeos como Suiza, donde el consumo de chocolates alcanza los 9 kilos por persona al año (Castro, J. 2016).

A pesar de que existe una variada oferta de tipos y formatos de chocolates, la industria productora chilena experimenta una alta demanda de chocolates en base a leche, con almendras, y aquellos con cacao extra o rellenos. La industria del chocolate en Chile puede ser agrupada en aquellos productos de consumo masivo y aquellos de tipo premium o de elaboración más fina, los que, independientemente de su formato de presentación, son usados en múltiples procesos, como por ejemplo la elaboración de todo tipo de postres, galletas, alfajores, bizcochos, pasteles y helados.

Las empresas que dominan el mercado chileno en la categoría de chocolates de producción masiva son Nestlé, Carozzi y Arcor, las que abarcan el 70% del mercado en cuanto a volumen producido (Chesta, R & San Martin, E. 2013). En relación con la producción, un obstáculo que afecta a la industria del chocolate es la estacionalidad de país, ya que los volúmenes de ventas se mantienen relativamente estables durante otoño e invierno, pero comienzan a disminuir durante la primavera y frenan considerablemente durante los meses de verano.

En la actualidad, el uso de chocolate en preparaciones más complejas privilegia el uso de alternativas sin azúcar, donde este ingrediente es reemplaza por edulcorantes con bajo aporte calórico, buscándose además aquellas opciones cuyo aporte en grasas sea el menor posible (Radio Cooperativa, 2017). A partir de esto, se evidencia que el paladar del chileno ha logrado sofisticarse a lo largo de los años, exigiendo productos de mayor calidad. Todo indica que los chilenos están dispuestos a desembolsar más dinero de sus bolsillos por un producto de calidad.

Finalmente, comentar que, en otros sectores de la industria alimentaria, el chocolate siempre ha formado parte de la lista de materias primas de otros productos, como lo son los derivados de la repostería y el helado, donde el uso de este no se limita necesariamente a dar sabor a estas preparaciones, sino que se utiliza como un ingrediente con fines decorativos.

### **3. ANTECEDENTES DE NESTLÉ**

Nestlé S.A. es una empresa multinacional de alimentos y bebidas de origen sueco, que hoy se reconoce como una de las empresas de alimentos más grande del mundo. La conformación de Nestlé se remonta al año 1905, tras la fusión de Anglo-Swiss Milk Company y Farine Lactée Henri Nestlé.

En Nestlé se producen y distribuyen alimentos para bebés, comida médica, agua embotellada, cereales para el desayuno, café y té, confitería, productos lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos. Para el año 2014, la empresa ya cuenta con 447 fábricas encargadas de producir el surtido de productos ofrecidos por las diferentes submarcas de Nestlé, las que operando en 194 países alrededor del mundo, logran emplear a más de 339.000 personas en total. (Annual Results 2014. Nestlé)

#### **3.1. Nestlé Chile & Savory**

Desde sus inicios en Chile en 1934, el compromiso de Nestlé siempre ha sido para con la calidad de productos que contribuyan a la vida saludable de las familias. El impacto de la empresa en la sociedad la ha llevado a ser uno de los proveedores más confiable en el mercado de alimentos, promoviendo un desarrollo próspero en las comunidades. En aquel año, Nestlé inicia sus operaciones en Chile bajo el nombre de Sociedad Industrial Lechera Miraflores en la VII Región, fabricando leche condensada y otros productos derivados.

Para 1936, la producción de leche condensada mejoró sustancialmente en su planta ubicada en Linares, conduciendo su camino al relanzamiento de este producto bajo la marca de Nestlé. Posteriormente, en octubre de 1941, desembarca la prima partida de Nescafé proveniente de EE. UU. y en años posteriores desde la fábrica de Nescafé en Argentina. En el año 1945 la penetración de Nescafé en el mercado chileno llevó a la compañía a abrir sus propias líneas de fabricación. Para la década de 1950, la marca había diversificado su cartera de productos en el país y ya no era reconocida solo por ser una productora de leche, contribuyendo exitosamente a erradicar la desnutrición y mortalidad infantil, una situación latente en Chile para esa época.

En la década de los años '60, Nestlé ya se estaba preparando para introducir al mercado alimentos infantiles hoy conocidos como "colados" marcando un antes y un después en la

calidad de la nutrición, además de entrar al mercado de los helados tras adquirir la fábrica Savory para mediados de esa década.

Entre los años 1980 y 1981, la fabricación de helados marca Savory recibió un importante impulso al comenzar con la fabricación de productos más elaborados, con la idea de crear una cultura de consumir helados en invierno. Los primeros productos que se destacaron en esta línea fueron las marcas Capricho, Madelaine y Charlot. Para fines de la década de los '80, Nestlé Chile S.A. ya se había consolidado como tal, obedeciendo a los efectos comerciales que tenía la marca a nivel mundial.

En las décadas siguientes, y hasta el día de hoy, Nestlé sigue contribuyendo a la industria de alimentos en el país impulsando el emprendimiento y la innovación, inaugurando centros de investigación y desarrollo, además de nuevas plantas productivas a lo largo de Chile, e incluso adquiriendo diferentes marcas del mercado relacionadas al rubro de la nutrición, no solo para niños y adulto, sino que también de mascotas.

### **3.2. Misión**

A continuación, se cita la misión que comparten Nestlé y Savory.

*“Entregar a los consumidores chilenos alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos.” (Nestlé Chile, 2018)*

### **3.3. Visión**

A continuación, se cita la visión que declaran Nestlé y Savory.

*“Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos.” (Nestlé Chile, 2018)*



## **4. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Tomando en consideración todos aquellos factores internos y externos que afectan o influyen a las empresas insertas en un entorno competitivo, se realiza un estudio que refleja las condiciones actuales en las que se encuentra la industria, ya sea para los productos de la categoría helado o para las empresas del rubro en general.

### **4.1. Análisis del macroentorno.**

Ya analizada la situación actual de la industria de los helados en Chile y el mundo, se examinan a través de un análisis PEST, aquellos factores que participan del macroentorno chileno donde ingresará el producto Helado Trencito de Nestlé.

#### **4.1.1. Entorno Político Legal**

La República de Chile es un Estado republicano con un sistema presidencialista, democrático y unitario que cuenta con tres poderes estatales autónomos: El Poder Ejecutivo, representado por el Presidente de la República, elegido por voto popular con la mayoría absoluta por un periodo de cuatro años; El Poder Legislativa, compuesto por el Senado y la Cámara de Diputados, también elegidas por voto popular; Y el Poder Judicial, que a través de la Corte Suprema, la Corte Constitucional y el Tribunal Calificador de Elecciones, cumple sus funciones jurisdiccionales (The World Factbook, 2018).

Chile cuenta con una legislación que resguarda la libre competencia a través del Decreto Ley 211 (Ley Antimonopolios) y la Ley 19.911. Además, cuenta con leyes laborales de contratación, subcontratación y promoción (Ley 20.123). Sin embargo, las autoridades se han visto obligadas a tramitar y aprobar nuevos proyectos para combatir la corrupción en el país, puesto que la percepción de transparencia del país se ha visto afectada en los últimos años debido a su situación política, que entre otras cosas, considera importantes crisis económicas, fiscales y sociales, además de escándalos de corrupción.

Para el caso de Nestlé, el desarrollo y lanzamiento de un producto alimenticio se basa en la autorización descrita por el Reglamento Sanitario de Alimentos y las normas de Buenas Prácticas de Manufactura de productos del RSA28 y BPM29, respectivamente, además de la Norma Técnica Chilena NCH 2861, la Norma Operativa de Análisis de Peligros y

Puntos Críticos de Control HACCP30, y la norma internacional ISO 22000:2018 sobre Inocuidad Alimentaria.

En junio del 2016, el Gobierno de Chile promulgó Ley de Etiquetado de Alimentos y Publicidad (Ley N° 20.606), con la intención de disminuir las alarmantes cifras de obesidad en la población. Esta Ley representa nuevos desafíos para las empresas del rubro alimenticio, las cuales han tenido que replantearse los procesos relacionadas a la producción de alimentos y la forma en la que estos se comercializan, ya que el objetivo principal de la Ley es crear conciencia en la población acerca de la composición nutricional de los alimentos, exigiendo un etiquetado especial para todos aquellos alimentos que estén compuestos o contengan material genético que haya sido alterado o refinado de alguna forma no natural y que excedan, en una cierta medida, la presencia de estos compuestos en los alimentos. Con ello, el proyecto recae prácticamente sobre todos aquellos alimentos envasados, nacionales o extranjeros, que son comercializados en Chile (The World Factbook, 2018).

De igual forma, las instituciones reguladoras que determinan la correcta manipulación y producción de los insumos necesarios para la elaboración de un producto alimenticio, en este caso un helado de leche con sabor a chocolate, son el Servicio Agrícola Ganadero del Ministerio de Agricultura y la Secretaria Regional Ministerial de Salud.

#### **4.1.2. Entorno Económico**

Chile opera con una economía que se encuentra orientada al mercado, existiendo altos niveles de comercio tanto interno como externo. Asimismo, la economía en Chile se ve respaldada por firmes instituciones financieras que, junto a otros elementos fundamentales que la sustentan, le han permitido al país ser uno de los más estables a nivel sudamericano.

Para finales de la década de 1990 y años consecutivos, Chile ya había logrado adherir una serie de tratados de libre comercio (TLC) con países de Latinoamérica y el resto del mundo, incluyendo países reconocidos como las principales economías del mundo (Estados Unidos, China y la Unión Europea). A la fecha, Chile ha firmado un total de 26 tratados de libre comercio, de asociación y complementación económica, acuerdos arancelarios y protocolos comerciales, con más de 60 países, lo que le ha permitido al país un acceso a los principales mercados en el mundo. De esta forma, Chile se ha

convertido en un foco de inversión extranjera para los demás países del continente y el mundo.

Además de los tratados de libre comercio y de los acuerdos de asociación económica que han permitido la apertura arancelaria y acuerdos en materias no comerciales, existen otros tipos de tratados en materia de comercio, como lo son, por un lado, los Acuerdos de Complementación Económica (ACE), en forma de acuerdos bilaterales de los países asociados a la ALADI y Mercosur, y por otro, los Acuerdos de Alcance Parcial que hacen referencia a las medidas arancelarias para denominados productos, considerado como una primera etapa que pretende concretar un tratado de mayor alcance a nivel global.

Consecuentemente, Chile ha logra firmar el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica en 2009, en 2010 se integra a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y en el 2014 el gobierno presenta reformas tributarias que estimula la generación de ingresos adicionales con el propósito de proveer un mayor acceso a la educación, al sistema de salud y solucionar temas de inequidad.

En la actualidad, Chile se caracteriza por ser una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas, permitiéndole reducir de manera significativa la pobreza, la cual se ha visto reducida de un 26% en el año 2000, a un 7,9% en el 2015 (The World Factbook, 2018).

Entre los años 2014 y 2017, el crecimiento se vio desacelerado por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones, logrando una sustancial reactivación para el año 2018. A pesar de las proyecciones que durante el 2014 marcaban un mercado chileno con tendencia a la baja en su PIB, el crecimiento para la primera mitad del 2018 arrojó un aumento del 4,8%, reflejo de un aumento en el consumo y la inversión privada, acompañado por un nivel más alto de salarios, tasas de interés más competitivas y una mayor confianza empresarial.

Por último, en 2017 se estimó una fuerza laboral de 8,9 millones con una tasa aproximada del 7% de desempleo, donde el PIB per cápita del país se mantuvo en \$24.500 USD en comparación a lo estimado en el año 2016. Para el año 2018 Chile ha logrado repuntar con el crecimiento de la actividad industrial producto del alza de los precios del cobre y la producción minera, así como el crecimiento del comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura.

### **4.1.3. Entorno Sociocultural**

Actualmente, Chile es un país que atraviesa por un profundo proceso de cambios socioculturales, el que con sus más de 17,8 millones de habitantes y según el Instituto Nacional de Estadística, se encuentra en una etapa de envejecimiento con respecto a años anteriores a causa de las bajas tasas de mortalidad (6,2 muertes por cada 1000 habitantes) y una natalidad de 1,8 niños nacidos vivos por mujer, todo esto de la mano de una tasa de esperanza de vida promedio de 82 años para la mujer y 76 años para el hombre, además de la considerable cantidad de inmigrantes que ingresan cada año a las fronteras chilenas buscando empleo a raíz de la estabilidad económica por la que el país es conocida.

Por su lado, el área urbana más grande del país es su capital, la ciudad de Santiago de Chile, la que para el 2017 concentró a más de 5,6 millones de habitantes. La distribución de la población por rango etario es de 20,4% entre 0 a 14 años, 15,9% entre 15 a 24 años, 43,2% entre 25 a 54 años, 10,2% entre 55 y 64 años y 10,2% sobre los 65 años.

Asimismo, para conocer el potencial de compra de los consumidores, es relevante conocer el salario mínimo establecido en Chile. En la actualidad, es de \$276.000 CLP, y según el Banco Mundial en el 2017, el país refleja un Producto Interno Bruto de 277,1 miles de millones de USD. En los últimos años, se han aplicado diferentes reformas que han impulsado el aumento del salario mínimo.

En enero del 2017, se establece un salario mínimo bruto de \$264.000 CLP, mientras que en julio de 2017 aumenta a \$270.000 CLP, para finalmente, a partir de enero de 2018, se determinara que el salario mínimo bruto sería de \$276.000 CLP. Todo indica que el aumento del salario mínimo a lo largo de la historia nacional viene acompañado de un nivel de consumo promedio superior entre sus habitantes.

Con respecto a la estratificación del país, el Ministerio de Desarrollo Social clasifica a los habitantes en quintiles ordenados a partir del ingreso per cápita de los hogares, sin embargo, en diciembre de 2015 la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile (AIM) presentó una nueva clasificación en base los resultados arrojados por la encuesta CASEN, la cual considera variables como el ingreso total y la cantidad de integrantes en el hogar.

**Tabla N°1:** Ingreso mensual promedio por hogar en Chile.

FUENTE: Elaboración propia

ESTRATIFICACIÓN AIM	% POR ESTRATO	ING. PROM. MENSUAL	PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA
AB	18% Estrato Alto	\$4,39 MM	21%	88% Grandes Ciudades, 67% RM.
C1a	26% Estrato Alto	\$2,07 MM	15%	80% Grandes Ciudades, 54% RM.
C1b	56% Estrato Alto	\$1,37 MM	16%	77% Grandes Ciudades, 44% RM.
C2	38% Estrato Medio	\$0,81 MM	18%	73% Grandes Ciudades, 44% RM.
C3	62% Estrato Medio	\$0,50 MM	18%	66% Grandes Ciudades, 36% RM.
D	54% Estrato Bajo	\$0,31 MM	9%	58% Grandes Ciudades, 28% RM.
E	35% Estrato Bajo	\$0,16 MM	4%	52% Grandes Ciudades, 21% RM.

Particularmente, en cuanto al consumo de helados en Chile, estudios realizados por Euromonitor International en el año 2016, indican un aumento del 52% entre los años 2008 y 2013, lo que representa un gasto estimado de \$35.000 CLP por persona en productos de esta categoría. Esta estadística posiciona a Chile como uno de los países con mayor consumo de helado a nivel latinoamericano, muy por sobre de Venezuela (\$17.000 CLP) y Uruguay (\$14.000 CLP).

#### 4.1.4. Entorno Tecnológico

La inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) que realizó Chile en el 2013 equivale a un 0.39% de su PIB, siendo mayormente liderado por el Estado (63%) y luego seguido por las empresas (29%). Por otra parte, posee un bajo porcentaje de profesionales dedicados a I+D, con sólo 2.46%.

El Instituto Nacional de Propiedad Intelectual INAPI es el encargado de proteger las patentes y licencias. En su página web explican que las patentes por invención se protegen por 20 años y pasado este plazo, la invención pasa al dominio público, perdiendo los derechos de exclusividad. Además, Chile cuenta con la tecnología para poder constituir una empresa en un día de manera online a través de Chile Atiende. En cuanto al acceso a la tecnología en el país, un 65.8% de la población tiene acceso a internet, y para el 2014 se estimaba que existen casi 24 millones de teléfonos celulares. (The World Factbook, 2016)

Pese a que la economía chilena es considerada sólida y existen recursos para inversión, hay una percepción generalizada de riesgo hacia las actividades de ciencia e innovación. Es por esto por lo que el gobierno ha presentado un Proyecto de Ley para dinamizar la inversión en proyectos tecnológicos. El país tampoco cuenta con incentivos tributarios específicos para Investigación y Desarrollo. A nivel latinoamericano, las inversiones realizadas por los países en Investigación y Desarrollo son muy bajas. Según los datos obtenidos a partir del PIB de cada país en el 2016, son Ecuador, Argentina y Chile los países que más estarían invirtiendo en la zona. Sin embargo, las cifras no son alentadoras, ya que estas inversiones sólo representan un 1,88%, 0,59% y 0,55% del PIB respectivamente. En el caso de Chile, esta cifra se compone por las inversiones realizadas mayormente por el Estado (63%) y las empresas privadas (29%). Asimismo, Chile sólo cuenta con un 2,46% de profesionales dedicados a Investigación y Desarrollo.

En Chile, el ente encargado de proteger las patentes y licencias es el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI). Esta institución aclara que las patentes registradas bajo licencia cuentan con una protección de derechos intelectuales que se extiende por 20 años. Transcurrido ese periodo, la exclusividad de esos derechos se pierde y la invención pasa a ser de dominio público.

Por su lado, el nivel de penetración de Internet en Latinoamérica es de un 68%, y se estima que, en Chile, la penetración asciende a un 78% de los usuarios. Estas cifras se explican, en mayor medida, por el uso que se les ha dado a los teléfonos celulares en la última década, puesto que casi el 83% de los accesos a Internet son a través de este tipo de dispositivos móviles. Cabe mencionar que estas cifras posicionan a Chile como el líder en acceso a internet en Latinoamérica, considerando que estos indicadores miden principalmente los niveles de infraestructura, de la adopción y el uso de tecnologías, de los costos asociados a su obtención y de las condiciones regulatorias.

A pesar de que el país cuenta con los recursos y goza de una economía relativamente estable y sólida, existe una percepción generalizada de riesgo y casi nula recompensa económica, hacia las actividades de ciencia e innovación. Por esa razón, en los últimos años el gobierno chileno ha impulsado Proyectos de Ley que dinamizan la inversión en proyectos relacionados a la innovación tecnológica. Otro factor que desincentiva la inversión en Investigación y Desarrollo es que no existen beneficios tributarios relacionados a esta actividad. A pesar de ellos, si existen organizaciones con programas

que incentivan la innovación a través de fondos públicos concursables, como lo son CONICYT, CORFO y Fundación Chile, entre otras.

Finalmente, comentar que Santiago de Chile es un referente a nivel latinoamericano, ya que es la tercera capital más importante de la región, que, a diferencia de otros países en Latinoamérica, posee las condiciones propicias para la inversión, cuenta con un entorno legal y regulatorio estable, fuerza laboral educada y capacitada, y sigue siendo considerado el país con los mejores estándares de vida y niveles de seguridad de la región.

#### **4.2. Análisis del microentorno.**

Para conocer los factores cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, se realiza un análisis del microentorno que rodea a la empresa. Para este se consideran factores como la competencia, los proveedores, los clientes y lo relacionado sus hábitos de consumo, entre otros.

##### **4.2.1. Introducción a la Categoría de Helados en Savory.**

Para Savory, la categoría de helados se conforma de dos grandes subcategorías: “*Take Home*” o de consumo en el Hogar; y “*Out of Home*” o de compra por Impulso. A su vez, dentro de cada subcategoría existen distintos productos dependiendo del segmento al que estos estén dirigidos. (Información proporcionada por Nestlé, 2018)

En el caso de Savory, la clasificación es tal como lo ilustra la Figura N°1 y, por lo tanto, el desarrollo y lanzamiento de un Helado Trencito se situaría en el intervalo de productos descrito como “*Standard*”, al alero de la subcategoría “*Take Home*”.

**Figura N°1:** Categoría de Helados en Savory

Fuente: Nestlé, 2018.



#### 4.2.2. Comportamiento de compra y hábitos de consumo en la categoría helados.

La industria de los helados es reconocida a nivel mundial por manejar de manera creativa y constante los progresos que atienden las diversas necesidades de sus consumidores, que, con el tiempo, se han vuelto cada vez más exigentes. La calidad de los ingredientes, el proceso de elaboración y procedencia del helado, son solo algunos ejemplos de los atributos que los consumidores de hoy en día se encuentran bien preparados para juzgar.

Los hábitos de consumo muestran que cada vez más clientes de la industria prefieren los productos naturales y con bajo contenido graso, ya sea por razones de salud o para llevar una vida más saludable. Sin embargo, los productos de la categoría de helado son productos que mayormente satisfacen deseos de indulgencia, por lo que hasta el más sano de los exigentes consumidores en el mercado no pierde la oportunidad y privilegio de disfrutar de estas delicias heladas (Euromonitor, 2016). Es así que, tanto el consumo de formatos familiares como el de los individuales, son muy relevantes para el mercado, pues su demanda se encuentra en constante crecimiento año a año.



Es un hecho bien conocido que debido a los atributos que caracterizan a este tipo de producto, los niveles más altos de consumo de helados se presentan en la época de verano. No obstante, cada año son más los adeptos que se suman al consumo de este producto, independientemente a la estación en la que nos encontremos. Esta tendencia indica que el helado es cada vez menos estacional, debido en gran medida al constante desarrollo de nuevos formatos que permiten su consumo en cualquier época del año.

El consumo de helados fuera de casa es más frecuente durante los períodos estivales, en los cuales las altas temperaturas provocan en los consumidores un deseo de escapar del calor o bien disfrutar de él al aire libre y acompañados de un producto refrescante. Para estas temporadas, se consideran tanto en la subcategoría de helados para llevar a casa ("*Take Home*") como en la de helados que se consumen al paso o que son producto de un consumo por impulso ("*Out Of Home*").

Por su lado, durante las épocas más heladas del año, el consumo de los llamados "postres helados" resulta ser más alto, pues es un producto preferido para el consumo dentro del hogar.

En Chile, la oferta de helados es muy completa y variada, lo cual representa una posible causa del alto consumo per cápita que tiene el helado a lo largo del país. Sumado a lo anterior, se considera que, a raíz del alto nivel de exigencia de los clientes, y sus múltiples preferencias de consumo de helados, existe una alta oferta, y por tanto, una alta competencia a nivel de marca. Cada marca, por lo tanto, apuesta cada vez más a la innovación para adaptarse y evolucionar día a día hacia productos más *Premium* que cubran incluso las preferencias más específicas de sus clientes (Diario Pulso, 2015).

En particular, el chileno promedio ha aumentado notablemente su gasto en helado cada año. Así lo indican las estadísticas de Euromonitor International (2014), las que celebraban un aumento del 10% en el volumen de consumo de helado entre el 2009 y el 2014, lo que representaría alrededor de un 52% en ventas.

Los cambios en los hábitos de consumo se explican también por el marcado aumento en el poder adquisitivo del chileno, acompañado de un mayor nivel de exigencia a la hora de consumir productos de la categoría de helados y alimentos en general.

Esto, sin duda, ha incentivado la búsqueda de nuevas experiencias de consumo para los clientes, quienes poco a poco se identifican en una mayor medida con un segmento que

prefiere productos *Premium* y que está dispuesto a pagar un precio un poco más alto al promedio de mercado por cada litro ofertado. (El Mercurio, 2014).

Por su lado, los canales de venta son un fiel reflejo del comportamiento de los consumidores. Sin duda, los supermercados e hipermercados de la región son los principales medios de distribución de helados, en los que se revela el lado más planificado de los consumidores al momento de comprar en esta categoría de productos. Sin embargo, estos canales no logran frenar la participación de los distribuidores y vendedores más pequeños de helados del país.

Debe destacarse que en términos generales de participación de mercado, cerca de un cuarto de los canales de venta es representado por heladerías independientes, kioscos y carritos móviles, los que, dicho sea de paso, adquieren especial importancia durante la primavera y el verano, puesto que la compra por impulso en la categoría de helados representa una porción más que considerable de las ventas, de tal forma, que los consumidores generalmente eligen a las heladerías como uno de sus principales fuentes del producto, concentrando el 52,6% de las transacciones. Posteriormente, están los supermercados con alrededor de un 19,6% de las ventas, seguido por un 16,7% en los hipermercados. (Euromonitor, 2015)

Finalmente, y desde el punto de vista del consumidor, las circunstancias más comunes que impulsaron o gatillan el consumo de helados son, en primer lugar, las actividades al aire libre que involucran lugares como la playa y los parques, y aquellos sitios donde se realicen eventos masivos, ya sean públicos o privados. En segundo lugar, los productos helados que llaman la atención de los consumidores son aquellos que se caracterizan por su variedad, innovación y/o basados en conceptos populares en forma de nuevos lanzamientos.

Por último, y relacionado a lo anteriormente descrito, el esfuerzo constante de las marcas por desarrollar y extender su portafolio de productos en cada categoría y por canal, resulta en un atractivo para los clientes que buscan nuevas experiencias de consumo, puesto que el mix de productos disponibles en supermercados y grandes tiendas del *retail* alimenticio, es diferentes a lo que el consumidor encuentra en otros canales como heladerías locales, farmacias, estaciones de servicio y otras tiendas de conveniencia.

#### **4.2.3. Competidores de la categoría de helados de chocolate en cassata.**

Ya que esta investigación se elabora a partir de la viabilidad de introducir al mercado de un helado en cassata con sabor a chocolate Trencito de Nestlé, se estudian y presentan los productos que son competidores directos dentro de la categoría, en este caso, helados de chocolate en formato cassata.

##### **A. Savory**

Al día de hoy, Savory se ha consolidado como la marca líder en producción de helados en cassata a nivel nacional, y, en consecuencia, es quien tiene la mayor participación en el mercado. Bajo el alero de la marca paraguas Nestlé, cuentan con una enorme planta de producción en el sector de Macul, en la ciudad de Santiago de Chile. En la actualidad, Savory fábrica sobre 75 mil toneladas de productos al año. Además, su fábrica en Macul exporta mil toneladas anuales de helados.

Savory tiene una línea de helados para todos los rangos de precio, desde los populares Centellas, Trululú, y Cola de Tigre, pasando por helados cuyos precios son intermedios, como el Chocolito, Lolly Pop y Crazy, hasta llegar a los helados más costosos en la categoría, como Mega y Danky. Junto con los helados más clásicos, también podemos encontrar helados caracterizados por estar disponibles en el mercado exclusivamente durante una determinada temporada, es decir, que no perduran en el tiempo y se comercializan en base a un producto, a una estación del año o a una moda en particular. Un ejemplo de esto, son helados de dibujos animados del momento, caricaturas y películas populares, entre otros. Por su lado, también existe “Chámonix”, que es una submarca de Nestlé y Savory que atiende a los consumidores que buscan productos de conveniencia económica.

Savory destaca por el desarrollo de su material publicitario y el uso de medios con los que promueve sus productos helados, especialmente durante la época de verano. Normalmente, apelan a los atributos y emociones relacionados con la juventud, y se centran en establecer un helado que se convierta en un producto de moda.

##### **Helado Savory, sabor chocolate.**

Precio referencia: \$2.090 / 1 litro (Hipermercado Líder)

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

1 Porción: 100ml  
Porciones por envase: 10

Helado de leche sabor chocolate

	100 ml	Porción
Energía (Kcal)	99	99
Proteínas (g)	1,1	1,1
Grasas totales (g)	5,0	5,0
Grasas saturadas (g)	2,0	2,0
Grasas monoinsaturadas (g)	1,8	1,8
Grasas poliinsaturadas (g)	0,30	0,30
Ac Grasos Trans (g)	0,09	0,09
Colestero (mg)	6	6
Hidratos de Carbono disp. (g)	12,5	12,5
Azúcares totales (g)	11,0	11,0
Sodio (mg)	40	40

Calorías: 99 (5%)  
Azúcares Totales: 11,0g (12%)  
Grasas Totales: 5,0g (9%)  
Grasas Saturadas: 2,0g (9%)  
Sodio: 40mg (2%)



## Helado Savory, sabor chocolate suizo

Precio referencia: \$2.090 / 1 litro (Hipermercado Líder)

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

1 Porción: 100ml  
Porciones por envase: 10

Helado de leche sabor chocolate con almendras

	100 ml	Porción
Energía (Kcal)	110	110
Proteínas (g)	1,4	1,4
Grasas totales (g)	5,4	5,4
Grasas saturadas (g)	2,0	2,0
Grasas monoinsaturadas (g)	1,9	1,9
Grasas poliinsaturadas (g)	0,40	0,40
Ac Grasos Trans (g)	0,09	0,09
Colestero (mg)	6	6
Hidratos de Carbono disp. (g)	14,0	14,0
Azúcares totales (g)	11,0	11,0
Sodio (mg)	40	40

Calorías: 110 (6%)  
Azúcares Totales: 11,0g (12%)  
Grasas Totales: 5,4g (10%)  
Grasas Saturadas: 2,0g (9%)  
Sodio: 40mg (2%)



## B. Bresler

Durante la década de 1980, y luego de que Unilever incorporado a Frigo como la marca en su división de helados, tuvieron lugar grandes y exitosos lanzamientos que impactaron fuertemente a los consumidores. Algunos de estos lanzamientos fueron los helados Magnum, Cornetto, Pata pata y Piola.

Más adelante, en los años '90, Frigo lanza Magnum, el primer helado lanzado especialmente para el público adulto. Hoy en día, la marca Bresler es la división de

helados de Unilever en Chile. Ésta ha logrado posicionarse como una marca que ofrece una extensa gama de productos pensados para cada ocasión. Los productos de helados comercializados por Bresler, ofrecen ser parte de una alimentación variada y equilibrada, además de añadirle un punto de colorido, placer y diversión a la experiencia de consumo.

### **Bresler, Cremíssimo sabor a chocolate.**

Precio: \$3.290 / 1.890 mililitros (Hipermercado Lider)



Información nutricional

	100ml
Calorías	34 kcal (34 kcal)
Proteínas (g)	1,5
Grasa Total (g)	5,4
Grasa Saturada (g)	1,7
Colesterol (mg)	0,8
Carbohidratos Totales (g)	15,6
Sodio (mg)	55



Este producto compite directamente con los formatos de helados de Savory, pero con la cualidad de vender siempre a un precio menor. Además, la publicidad utilizada por Bresler, está dirigida a los niños, principalmente impulsando el consumo de helados de temporada con nombres llamativos para el consumidor.

### **C. Trendy**

La empresa Trendy se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, desarrollando una estrategia de negocio orientada hacia la innovación. Alimentos Trendy es una de las compañías más importantes de helados en Chile y se encuentra en un proceso de expansión. Desde el año 2000, Trendy exporta a distintos países de América, y desde el año 2005, la empresa participa en la categoría de confites.

Por su lado, los helados de Trendy se caracterizan por mantener precios que en general son un 50% más baratos con respecto a sus competidores directos, Savory y Bresler. Entre los helados más simbólicos se destacan las marcas Mini Cono, Chass y Flagg.

Adicionalmente, es relevante mencionar que Trendy utiliza una estrategia que se esfuerza por “imitar” los helados más emblemáticos de Savory, y dándoles un nombre llamativo, pero los sabores y las características generales son las mismas a simple vista. Este es el caso de los helados Discover (Centella), Tucu-Tucu (Cola de tigre) y Milikito (Kriko).

#### **4.2.4. Clientes y Consumidores.**

En el caso de esta investigación, y habiendo definido que el producto a desarrollar es un helado con sabor a chocolate Trencito de Nestlé, se hace necesario conocer a los consumidores de ambas categorías: Helado y Chocolate Trencito.

De esta forma, si se pretende analizar y comprender el mercado de la categoría de helados, es preciso presentar un contexto de la categoría de chocolates. En otras palabras, este análisis responde a que es necesario emular las conductas del consumidor del chocolate Trencito de Nestlé, en la categoría de helados.

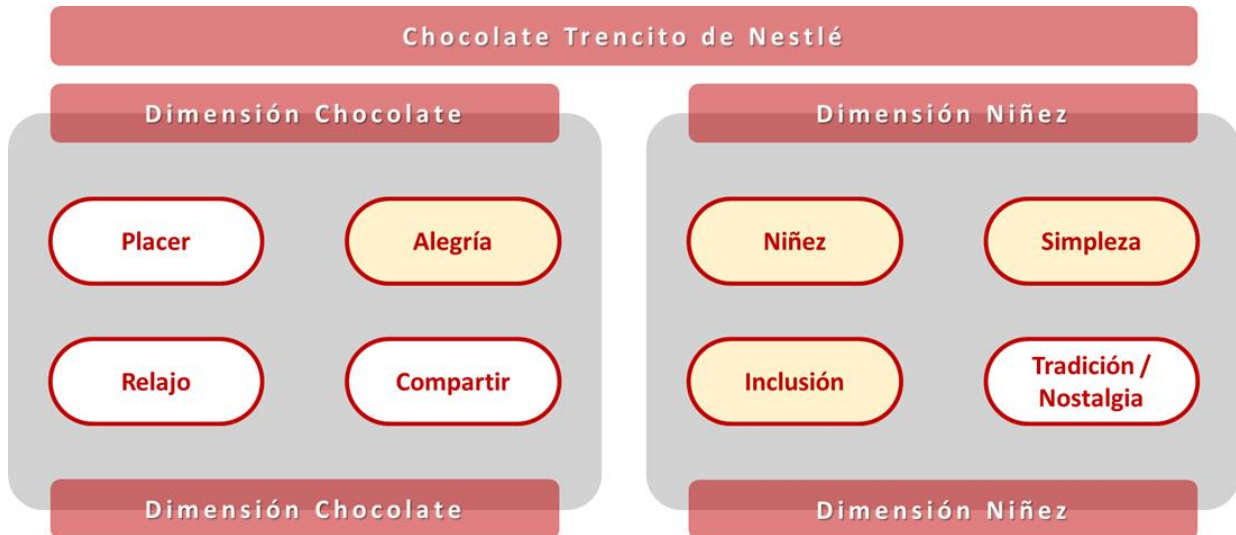
##### **A. Antecedentes de los consumidores del chocolate Trencito de Nestlé.**

Un estudio cualitativo realizado a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos C1, C2 y C3, con edades oscilantes entre los 18 y 39 años, residentes en Santiago, consumidores leales de chocolate Trencito de Nestlé y consumidores de la competencia dentro del segmento (chocolates Costa Milk, Milka y otros) arrojó resultados asociados a los conceptos clave para la marca de chocolates Trencito de Nestlé y de su competencia directa. Se describen los resultados y los nuevos desafíos que esta información revela para la marca de chocolate Trencito de Nestlé.

Emocionalmente, chocolate Trencito de Nestlé se construye a partir de dos grandes dimensiones: “El chocolate” y “la niñez”. A partir de esto, el chocolate Trencito de Nestlé se basa en los aspectos que conforman al mundo del chocolate, pero modulado siempre por el carácter infantil que representa a la marca. De esta forma se logran dilucidar y detallar, a continuación, los atributos emocionales que caracterizan al chocolate Trencito de Nestlé.

**Figura N°2:** Constructos Chocolate Trencito de Nestlé

Fuente: Elaboración propia



**Niñez:** El “mundo” de la marca se caracteriza por la presencia y protagonismo de los niños, recreando un espacio lleno de juegos, entretenición e inocencia. Desde esta perspectiva, existe cabida para adultos, pero siempre en función de los niños. Estos adultos son padres, madres y abuelos. En todo este “mundo”, logra destacar una percepción de niños activos, en contacto con otros, que se divierten jugando al aire libre, es decir, no se encuentra cabida en este “mundo” a los juegos y entretenimientos actuales relacionados a consolas de videojuegos o dispositivos electrónicos.

**Tradición/Notalgia:** Llama la atención que al hablar sobre el chocolate Trencito de Nestlé, existe un impulso “natural” hacia el pasado, rememorando la propia infancia y la presencia de la marca en la propia biografía. Esta dimensión es interesante en la medida que al hablar de chocolate Trencito de Nestlé, los consumidores logran revivir y sentir las emociones que experimentaron de niños. La nostalgia aparece entonces como la sensación ante esta remembranza. Para los consumidores es una sensación gratificante por lo que evoca, pero consciente de que es algo que vivió en el pasado. Así también, se reconoce de manera racional, que chocolate Trencito de Nestlé es una marca que representa el concepto de tradicional, y que, como tal, ha logrado mantenerse a lo largo del tiempo sin grandes variaciones, estando presente a lo largo de la vida de distintas generaciones.

**Simpleza:** El chocolate Trencito de Nestlé se caracteriza por permitirle a sus consumidores una sensación de conexión con un “mundo” de cosas simples, sin grandes sofisticaciones ni ambiciones que interrumpan el agrado de deleitarse de las cosas simples de la vida.

**Relajo:** La simpleza representada en este “mundo” del chocolate Trencito de Nestlé, es reflejada en una atmósfera relajada, sin las presiones ni el estrés propio de un mundo articulado por motivaciones y preocupaciones adultas. La marca representa el relajo, pues es en este punto donde lo verdaderamente importante es vivir y disfrutar el presente, como lo hacen los niños y niñas.

**Compartir:** Así como se ha mencionado de forma intrínseca anteriormente, este “mundo” se desenvuelve en un ambiente de permanente interacción con otros, y especialmente desde las dinámicas del juego y los sentimientos relacionados el afecto y cariño familiar.

**Inclusión:** A partir de lo anterior, el chocolate Trencito de Nestlé representa a un “mundo” abierto y que no excluye a nadie. Esto, para muchos, se conceptualiza como un “mundo familiar”.

**Alegría:** En el “mundo” del chocolate Trencito de Nestlé se conectan las ideas de alegría y placer, conceptos directamente relacionados a una felicidad activa, entusiasta y chispeante, las cuales resultan características propias de la expresión de la alegría infantil.

**Placer:** El chocolate Trencito de Nestlé trae a la memoria ideas de placer, que se construyen fuertemente en base a la experiencia de consumo. Así, es posible detectar aquellos rasgos como la suavidad y el dulzor del chocolate derritiéndose y disolviéndose progresivamente en la boca, asociándose a un disfrute con carácter lúdico e inocente.



**Figura N°3:** Constructos abstractos chocolate Trecito de Nestlé

FUENTE: Elaboración propia



El mismo estudio que revela estos constructos, analiza la cercanía de los entrevistados con la marca de chocolate Trecito de Nestlé.

**Figura N°4:** Espectro de lealtad del consumidor categoría chocolate

FUENTE: Elaboración propia



**Consumidores Leales:** Los adultos y jóvenes leales de chocolate Trecito de Nestlé parecen estar marcados por la valoración y añoranza de la niñez. Considerando eso como punto de partida, este tipo de consumidores se vinculan afectivamente con la marca, la

cual logra evocarlos a los tiempos más tempranos de la niñez y a emociones positivas vinculadas a esta etapa de la vida.

- **Adultos Leales:** En el contexto de consumo de chocolate Trecito de Nestlé, el segmento adulto se conecta fuertemente con las nociones de relajación y la simpleza, en contraste a las sensaciones de estrés y complejidad que vive en el mundo del día a día.
- **Jóvenes Leales:** Por su lado, los jóvenes que son fieles a la marca de chocolate Trecito de Nestlé, tienden a alejarse levemente de la marca, puesto que esta responde en menor medida a sus necesidades de diversión juvenil.

**Consumidores de la Competencia:** Los adultos y jóvenes consumidores de los productos de la competencia que son equivalentes al chocolate Trecito de Nestlé, no muestran una especial añoranza ni valoración por la niñez. Es decir, no existe un punto de conexión en el que la marca logre establecer un vínculo emocional con ellos. A grandes rasgos, no parecen sentir que la marca les hable a ellos.

- **Adultos Competencia:** El segmento compuesto por adultos que consumen los productos de la competencia, logra cierta conexión desde la valoración del relajamiento y la simpleza que ven en el mundo del consumo de chocolates.
- **Jóvenes Competencia:** Los jóvenes que consumen las marcas de la competencia del chocolate Trecito de Nestlé parecen estar muy distantes a la marca, y por lo tanto, no muestran tener una relación con las añoranzas de su propia infancia. Asimismo, tampoco ven en la marca una respuesta a las necesidades de la etapa de juventud que se encuentran viviendo.

Entendiendo, entonces, la dinámica de los consumidores de la categoría de chocolates es posible realizar un análisis a nivel simbólico y cotidiano que existe entre las asociaciones anteriormente descritas.

El nivel simbólico del chocolate Trecito de Nestlé, es representado por los constructos contenidos en la “Dimensión Chocolate” (placer, alegría, relajación, compartir) y la “Dimensión Niñez” (niñez, tradición/nostalgia, simpleza, inclusión). Por su lado, el nivel de cotidianidad está representado por los hábitos de los consumidores, y se levanta desde las ideas relacionadas a los hábitos y la vida diaria en el consumo de la categoría. Como se ha

mencionado antes, entre estas ideas se tiene que el chocolate Trecito de Nestlé acoge e incluye a los jóvenes y adultos, permite ocasiones de consumo tanto individuales y de indulgencia personal, y también acepta los espacios de romanticismo, a los cuales se incorporan toques de seducción inocente.

Esto es lo que detiene a la marca de chocolate Trecito de Nestlé, de convertirse en una marca absolutamente “infantil” y lo que le permite ser un producto transversal a la edad, es decir, puede ser consumido por adultos sin relaciona esa experiencia a vergüenzas ni tapujos. Así también, se rescata que, dentro de este contexto más integral, la marca está facultada de responder mejor a los distintos territorios en los que se desenvuelve el chocolate.

Por otra parte, existen una serie de atributos relacionales que se encuentran asociados a la marca de chocolate Trecito de Nestlé. Su textura, sabor característico, nivel de dulzura, y los prejuicios alrededor de la marca, son solo algunos ejemplos, los cuales son descritos a continuación.

**Chocolate puro:** Se valora que sea una barra de chocolate sólido, y que, por lo tanto, no presente ningún tipo de agregados como rellenos u otros que hagan variar su sabor. Desde esta perspectiva, su pureza representa un valor para estos consumidores en la búsqueda de la gratificación del chocolate, pues no hay nada que les obstaculice ni obstruya.

**Textura suave:** Este atributo se destaca consensualmente y se expresa en la facilidad con la que el producto se derrite en la boca, generando una crema o pasta consistente que gratifica a nivel sensorial.

**Sabor dulce:** Los consumidores valoran el nivel de dulzor que caracteriza el sabor del chocolate Trecito de Nestlé. Se hace evidente, entonces, que esto actúa como un sustento entre el producto y el “mundo” infantil al que se asocia.

**Simpleza:** El producto es reconocido positivamente como simple y básico, en el sentido más favorable de la palabra, es decir, que no impone mayores exigencias al momento del consumo y le aporta un carácter “amigable” frente a sus consumidores.

**Tradición:** Los consumidores leales perciben positivamente el hecho de que la marca ha logrado mantener las características intrínsecas de su producto y envase a lo largo de los

años. Esto provee a la marca de una sensación de seguridad y confianza para con sus consumidores.

**Formatos:** Los consumidores leales del estrato socioeconómico C3, valoran la variedad de formatos en los que se presenta la marca. Esto se debe a cómo la marca ha logrado adaptarse y responder a las distintas ocasiones de consumo y da accesibilidad a la marca en contextos de restricción presupuestaria. En general, los consumidores logran advertir los futuros desafíos de la marca y expresan la necesidad que tiene el chocolate Trecito de Nestlé de adoptar nuevos formatos que complementan la experiencia de consumo.

Sin perjuicio de lo anterior, se identifican algunas debilidades del producto, en especial en aquellos consumidores de los productos de la competencia.

**Engorda:** Al ser parte del mundo de los chocolates, Trecito de Nestlé se percibe como un producto con altos índices de azúcar, grasas y calorías. Ahora bien, cabe destacar que puntualmente en mujeres de entre 28 y 39 años de edad, leales a la marca y consumidoras de la competencia, el chocolate Trecito de Nestlé es percibido como una marca de chocolate “más saludable”. Esta percepción se debe a que, en primer lugar, es un chocolate con un alto contenido de leche, lo cual es declarado en el envase, y en segundo lugar, no posee ninguna clase de rellenos o saborizantes.

**Carácter hostigoso:** Algunos consumidores de la competencia critican la excesiva cantidad de materia grasa y dulzor del chocolate. Esta percepción vendría acompañada de una sensación de carácter “hostigoso” en el consumo de chocolate Trecito de Nestlé.

**Baja calidad:** Los jóvenes de los estratos socioeconómicos C1 y C2, que son consumidores de la competencia, critican la calidad del producto en comparación al resto de los productos elaborados con chocolate disponibles en el mercado. En este contexto, el chocolate Trecito de Nestlé asume la posición de un producto económico y de bajo estatus para algunos de los consumidores que componen este segmento.

**Falta de innovación:** Existe, a nivel generalizado, una percepción entre los consumidores de la competencia, que sugiere la falta de alternativas de productos y sabores en la marca. Desde aquí, surge la noción de una marca plana, y con nula innovación.

En términos visuales, la imagen del chocolate Trecito de Nestlé se caracteriza por su color rojo y blanco, atravesado por una estela de chocolate y el diseño de un tren.

**Figura N°5:** Diseño e imagen de chocolate Trencito de Nestlé

Fuente: Elaboración propia.



El público objetivo del chocolate Trencito de Nestlé, se encuentra comprendido en un contexto de fuerte desconfianza de las instituciones relevantes en Chile, tanto grandes empresas, como también instituciones gubernamentales. Además, está sometido a una gran cantidad de estímulos y expuesto a los distintos tipos de medios, y por lo tanto, es en este escenario en el que se buscan marcas, personajes e instituciones que hablen de manera honesta y transparente. Es decir, se encuentran en una constante búsqueda de lo auténtico en todo lo que los rodea, llegando incluso a rechazar los estereotipos clásicos que ya no tienen sentido para los consumidores.

Si bien la Ley de Etiquetado de Alimentos y Publicidad que se implementó el 2016 en Chile impactó a la categoría de chocolates, en términos de presencia de sellos y de restricciones de comunicación, no se ha materializado una consecuencia directa en la marca Trencito de Nestlé. Más bien, la marca continúa siendo una de las más importantes de la categoría, siendo siempre querida a partir de la imagen sana y positiva que refleja.

La comunicación de la categoría no ha tenido grandes movimientos en Chile en los último cinco años, reflejando la austeridad de la marca en sus inversiones en esta área. Las únicas marcas que trabajan con comunicación en los diferentes medios disponibles lo hacen a través de redes sociales y con una propuesta que mayormente no destaca entre


las demás piezas publicitarias. Desde esta perspectiva, y a nivel de competidores directos, solo la marca de chocolates Milka se destaca desde su propuesta comunicacional que considera códigos visuales claros, la icónica imagen de la vaca que los caracteriza y una paleta de colores donde predomina el color lila.

Las interacciones en redes sociales que se relacionan a las marcas de chocolates son mayormente positivas, siempre relacionadas con el deseo, los beneficios, la alegría y el chocolate como un premio.

Los referentes en términos comunicacionales son aquellas marcas cercanas al *target* desde la conexión emocional que generan con sus consumidores, relatando y mostrando los productos a través de historias inspiradoras que invitan al desafío, lograr sus sueños y metas y ser uno mismo, con un tono relativamente serio en su forma de comunicación. Estas son marcas que van desde bebidas y tecnología, hasta vestuario, como Coca-Cola, Pepsi, Adidas, Nike, Samsung y Apple. Todas éstas con una importante inversión en distintos medios, pero también en la producción y la ejecución de las campañas que realizan.

Se logra identificar al *target* como un grupo que valora la búsqueda de la sorpresa y la inspiración, están fuertemente ligados a lo creativo y también a lo estético, esperando de la comunicación una pieza de calidad. Por lo anterior, se busca que las marcas sean consecuentes, es decir, “deben ser y parecer”, y usar códigos emocionales que le hagan sentido a los consumidores identificados en ese mismo target. Ellos valoran el presente, lo real y lo actual. Se conectan con las emociones, pero también con un concepto de *post-nostalgia* que permite hacer un guiño al pasado, a un momento o emoción del pasado, pero siempre situados desde el presente.

Es de esta forma que es posible concluir que el consumo de chocolate Trencito de Nestlé está asociado a una ocasión de consumo que considera el pasar un tiempo de calidad en familia o en pareja, es darse un “gustito” en un contexto de indulgencia. Así también, el consumo de chocolate Trencito de Nestlé se encuentra vinculado a la socialización, a compartir momentos divertidos con los amigos y la familia cercana.

	
Target Consumidor	Familias (Foco de compras: Papás y Mamás)
Necesidad principal	Compartir y disfrutar en familia
Verdad significativa	Chocolate puro con 25% de leche
Principal Competidor	Milka, Rolls
Estrategia I&R	Nuevas experiencias y combinación de sabores
Lealtad vs. Comp	13% vs. 5%

Finalmente, en cuanto a los impulsores de compra del chocolate Trencito de Nestlé, se destaca que los cuatro impulsores más frecuentes para la marca son “experiencia y descubrimiento”, “compartir y conectarse”, “celebración y regalos” y “Padres Felices Niños Felices”, como lo ilustra la Figura N°6:

**Figura N°6:** Impulsores de Compra chocolate Trencito de Nestlé

Fuente: Elaboración propia



**B. Antecedentes de los consumidores de la categoría de helados.**

Como se ha mencionado antes, en Chile el consumo de helados corresponde al más alto de la región, que según el portal web PedidosYa®, es de aproximadamente 8 kilos por persona en el 2018, seguido por Costa Rica y Uruguay con 2,9 y 2,2 kilos respectivamente. Según un estudio realizado por la misma fuente, este consumo se inclina por 5 sabores preferidos en orden decreciente de la siguiente forma: Chocolate clásico y chocolate con almendras, frambuesa, brownie, dulce de leche y vainilla.

**Figura N°7:** Los sabores más pedidos en Chile. Verano 2018.

Fuente: Elaboración propia



La demanda de esta categoría se satisface en base a una alta disponibilidad de forma transversal en todos los canales de distribución y con una amplia gama de formatos que responden a distintas situaciones de consumo, desde supermercados, quioscos, negocios de barrio, etc. Es importante destacar que la Ley de Etiquetado de Alimentos y Publicidad tampoco ha impactado a esta categoría, al ser productos de indulgencia son consumidos por su sabor más que por su carácter nutricional, por ende, los sellos no influyen en la toma de decisiones de los consumidores para esta categoría.



En el año 2017, el mercado de helados y postres creció en un 2,1% respecto del año anterior, lo que equivale a 116 mil toneladas. Parte de este crecimiento se explica en la introducción de productos con mayor valor en el mercado, categorías premium o la innovación al llevar productos snack a la categoría de helados (Super8®, Sahne Nuss®).

En los próximos años se proyecta un crecimiento en función de una tasa referencial del 1,7% anual, en términos de volumen una producción de 126,1 mil toneladas al 2022, equivalentes a un consumo promedio de 6,5 kg per cápita. El crecimiento seguirá vinculado en la innovación en variedades y volcará lentamente hacia lo saludable, menos grasa, sin lactosa, orgánicos, etc. Esto, a su vez, significa una oportunidad para pequeños productores puesto que esto se logra muchas veces de la mano de buenas materias primas y cadenas de producción bien controladas.

### **C. Segmentación de la categoría helados.**

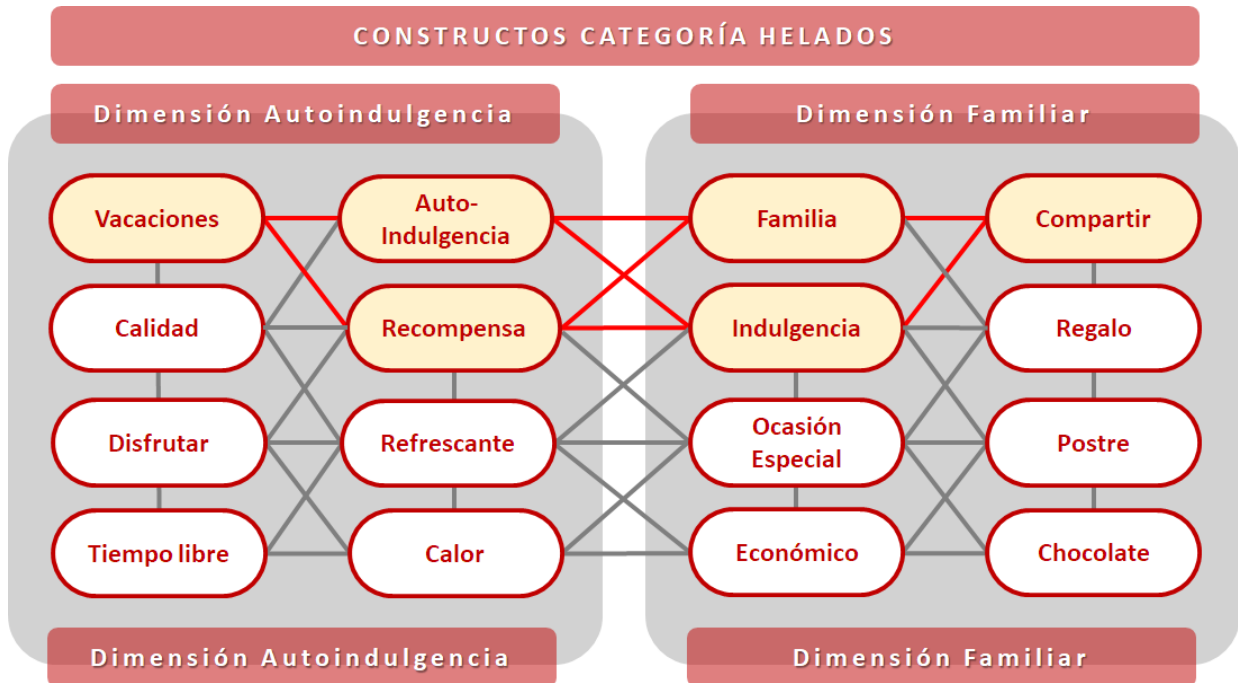
Teniendo en consideración las características del producto que se desea desarrollar, (helado sabor chocolate Trenchito de Nestlé) y con el propósito de lograr obtener un entendimiento más acabado de los clientes que conforman a la categoría de helados, es que se realiza un estudio cualitativo que logra dilucidar la forma en la que los consumidores se vinculan a esta categoría.

Este estudio consistió en la realización de entrevistas realizadas a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos C1, C2 y C3, con edades oscilantes entre los 18 y 60 años, residentes en Santiago, y que han declarado ser clientes y/o consumidores de la categoría helados. Los resultados de las entrevistas permiten realizar las asociaciones necesarias de conceptos clave y constructos de la categoría que resultan en información suficiente para construir mapas que identifican a cada segmento y grupo de clientes de interés para este estudio.

Emocionalmente, la categoría de helados de chocolate se construye a partir de dos grandes dimensiones: “Autoindulgencia” y “Familiar”. A partir de esto, es posible hablar del denominado “mundo del helado”, en el cual se genera un contexto de indulgencia y de compartir con la familia cercana y amigos. De esta forma se logra dilucidar y detallar los constructos y atributos principales que definen a esta categoría, como lo muestra la Figura N°8, a continuación.

**Figura N°8:** Constructos de la categoría de helados.

FUENTE: Elaboración propia.



A partir de esta figura, y a sabiendas de que todos los conceptos se relacionan entre sí, se describen los seis constructos más relevantes para la categoría descrita. Estos son: "Autoindulgencia", "Vacaciones", "Recompensa", "Familia", "Indulgencia" y "Compartir".

**Autoindulgencia:** La categoría de helados es de carácter indulgente por excelente. En el "mundo" de los helados, el sentimiento que detona el consumo de helados, de forma consciente o inconsciente, es aquel que hace sentir al ser humano compasión por sí mismo, ese sentimiento que lo lleva a buscar una experiencia de autoconsuelo que genere un alivio o le permita escapar de la realidad por un momento.

**Familia:** Sin duda, la categoría de helados está relacionada a un sentimiento de familia y de estar con las personas que queremos, es decir, familia en el sentido más amplio de la palabra. Es así que la categoría de helados, en general, nos permite relacionarnos a todas aquellas ocasiones especiales en las que convivimos con amigos y familia.

**Compartir:** Entre los conceptos más importantes de la categoría, se encuentra la acción de compartir, que se deriva de la misma forma que el constructo de familia. La categoría de helados es compartir, ya sea con uno mismo o con el resto, un gustito que genera una experiencia de alivio y felicidad entre sus consumidores.

**Vacaciones:** Entrar en el “mundo” de la categoría helados, es permitirse un escape del estresante mundo real, tomarse unas vacaciones y disfrutar del tiempo libre junto a las personas que son significantes en nuestras vidas. Sin duda, el consumo de productos de la categoría de helados nos conduce a un estado de libertad y placer.

**Indulgencia:** Como es mencionado anteriormente, la categoría de helados es de carácter indulgente por excelente. Por esa razón, es que el “mundo” de los helados también les permite a sus consumidores experimentar el placer de ser indulgentes con el resto, es decir, brindarle a este grupo de personas una experiencia de felicidad, que los lleva a compartir y disfrutar de la vida.

**Recompensa:** A partir de todos los constructos anteriormente mencionados, en especial el de compartir e indulgencia, es que el concepto de recompensa se hace tan relevante. Los productos de la categoría de helados son descritos como un momento en el que se recompensa o se lleva a los demás, o a uno mismo, el placer de consumir un producto que contribuye a la felicidad propia y ajena.

Es así como, a partir de lo declarado en apartados anteriores, es posible analizar y clasificar en segmentos a cada tipo de consumidor de la categoría de helados en cuestión. De esto resulta un Mapa Vincular de Segmentos (Figura N°10) que describe los cuatro perfiles de consumidores para la categoría descrita, clasificados en cuatro cuadrantes cuyos ejes se representan en escalas medidas por el propósito de consumo (consumo individual y grupal en el eje de las abscisas) y la relación precio/calidad (calidad superior y conveniencia económica en el eje de las ordenadas). A continuación, se describe el perfil de cada grupo de consumidores presentados en el Mapa Vincular de Segmentos.

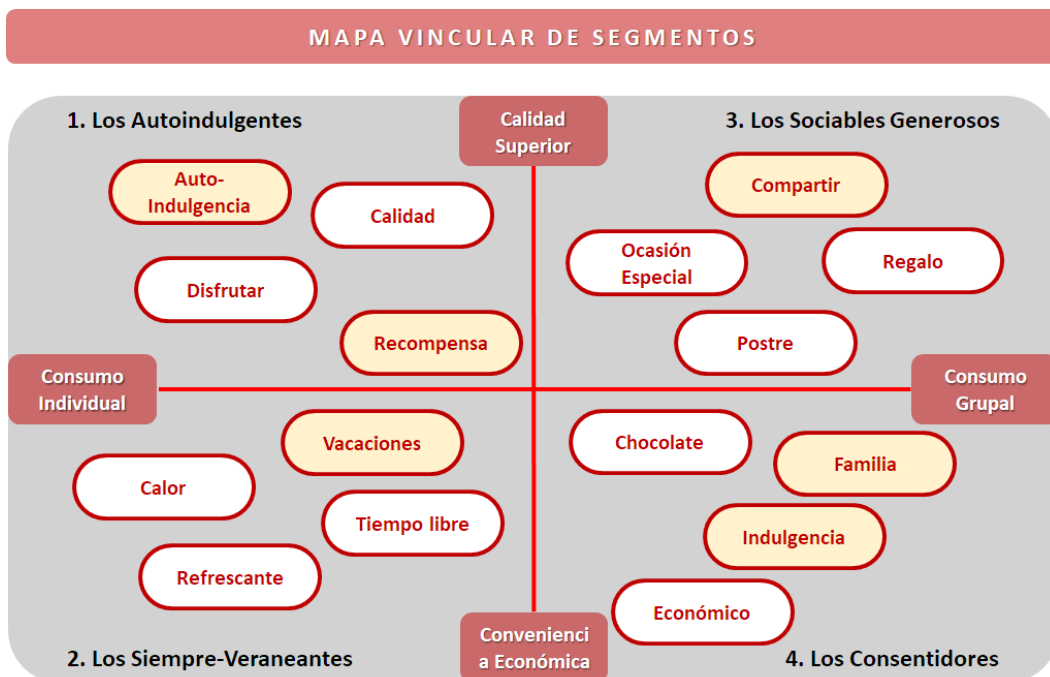
**Figura N°9:** Constructos Abstractos Categoría Helado

FUENTE: Elaboración propia



**Figura N°10:** Mapa vincular de segmentos, categoría helados

FUENTE: Elaboración propia.



1. **Los Autoindulgente:** Este segmento es caracterizado por hombres y mujeres, entre 25 y 40 años de edad. A pesar de que llevan una vida con una carga moderada de responsabilidades familiares y/o laborales, les encanta disfrutar de la vida, viajar y hacerse auto-regalos para recompensarse a ellos mismos. No les importa salirse de la dieta cuando se trata de darse gustos más caros o sofisticados, pues además cuentan con los recursos para hacerlo. Este segmento forma parte de los niveles socioeconómicos C2, C3 y AB, y generalmente viven por su cuenta o con sus parejas. Les gusta hacer vida social y divertirse, pero más gozan de su tiempo libre a solas en los que saben que pueden consentirse sin remordimientos. En cuanto al consumo de helados, este segmento no se restringe y siempre elegirá aquellos sabores de los que más disfrute. No se preocupan mayormente del formato en el que venga.

**Palabras claves:** Autoindulgencia, recompensa, calidad, disfrutar.

**Cuadrante:** Calidad Superior / Consumo Individual



*“Si voy a darte un gusto, tiene que estar al nivel de lo que merezco. Para eso trabajo.”*

*“Me encantan los helados que combinan varios sabores, especialmente los de crema con fruta. Son mis favoritos.”*

*“Es justo y necesario consentirse por lo menos una vez a la semana con una cosita rica que te guste comer.”*

2. **Los Siempre-Veraneantes:** Este segmento es representado por hombres y mujeres de entre 18 y 30 años de edad. Están en una etapa de sus vidas sin mayores responsabilidades, ya sea estudiando o en los primeros años de sus vidas laborales, por lo que disponen de mucho tiempo libre pero no de tantos recursos económicos para darse gustos muy sofisticados. Pertenecer a los niveles socioeconómicos D, C1 y C2, generalmente viven con familiares directos o comparten gastos con algún amigo. Pertenecen a círculos sociales muy comunicados por la tecnología, sin embargo, son muy independientes y les gusta sentir que pueden sacarle provecho a todo el tiempo libre del que disponen de una forma libre y refrescante. Debido a todo lo anterior, los helados preferidos por este segmento son los de sabores menos sofisticados y de formatos más económicos.

**Palabras claves:** Vacaciones, tiempo libre, refrescante, calor.

**Cuadrante:** Conveniencia Económica / Consumo Individual



*“Típico que sales con tus amigos, y con las lucas que cada uno tenga, cada quien se compra un helado para capear el calor.”*

*“Me gusta disfrutar de mi tiempo libre al máximo de la forma más simple posible, y tomarse un helado es simple, rico y barato.”*

*“Me gusta tomar helado cuando voy por la calle y hace calor.”*

3. **Los Sociables Generosos:** Este segmento está representado principalmente por hombres y mujeres de entre 20 y 35 años de edad. Se caracterizan por estar en una época de su vida en la que tiene un trabajo y quieren salir a pasarla bien con sus amigos, ya sea en casa o en algún lugar público. Particularmente, cuando invitan amigos a comer, o bien son invitados a compartir a otro lugar, les gusta ofrecer un postre para amenizar esa ocasión especial de estar reunidos. Este grupo está compuesto por personas pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos. En la categoría de helados, este grupo está representado por los formatos tipo postre helado con sabores más complejos y sofisticados, pues resultan un postre perfecto para regalar y compartir.

**Palabras claves:** Compartir, ocasión especial, postre, regalo.

**Cuadrante:** Calidad Superior / Consumo Grupal



*“Cuando te invitan a un almuerzo y llevas un postre de helado, quedas como rey.”*

*“Por ejemplo, el helado de papayas a la crema es ideal para compartir. Como que a todos les gusta.”*

*“Siempre me gusta llevar uno de esos helados buenos como regalo donde un amigo o a la casa de mi polola. Son perfectos para tomar al almuerzo.”*

4. **Los Consentidores:** Este segmento está representado principalmente por hombres y mujeres de entre 25 y 45 años de edad. Se caracterizan por estar muy relacionados o ser responsables de un núcleo familiar (directa o indirectamente), y que tienen un deseo de consentir a sus familias o seres queridos cercanos. En su mayoría, son personas pertenecientes al nivel socioeconómico C1, C2 y C3. Disfrutan estar con su familia y amigos en el tiempo del que disponen fuera de sus jornadas laborales. Debido a que normalmente se encuentran trabajando, buscan alternativas sencillas y económicas para aprovechar el tiempo y ser indulgentes con sus familias. En la categoría de helados, este grupo está representado por los formatos familiares y sabores clásicos, como el sabor a chocolate y chocolate con nueces, que generalmente es de la preferencia de todos los integrantes del grupo familiar cercano.

**Palabras claves de este segmento:** Familia, indulgencia, económico, chocolate.

**Cuadrante:** Conveniencia Económica / Consumo Grupal



*“El helado es un momento para estar con la familia el fin de semana, cuando no estás preocupada del trabajo.”*

*“Es rico comprar helado para consentir a mis hijos, o sea, a todos nos gusta el helado y lo podemos tomar casi en cualquier lado.”*

*“En el supermercado, normalmente busco helado de chocolate en cassata. Son más económicos y ese sabor nos guste a todos.”*



#### **D. Posicionamiento de marcas de la categoría helados.**

A pesar de que la categoría de helados tiene, a grandes rasgos, una cantidad bastante amplia de competidores, para este análisis solo se han considerado las marcas que compiten a nivel industrial con productos que equivalen a la subcategoría definida por Savory como *“Take Home: Standard”*. Es así que para este análisis las siguientes marcas: Savory, Bresler, Trendy, Chamonix, Panda y Fruna. Marcas como San Francisco y Guallaraucó no son consideradas puesto a que sus productos no clasifican dentro de la categoría *“Standard”*, sino más bien corresponden a producto de calidad mejorada o premium.

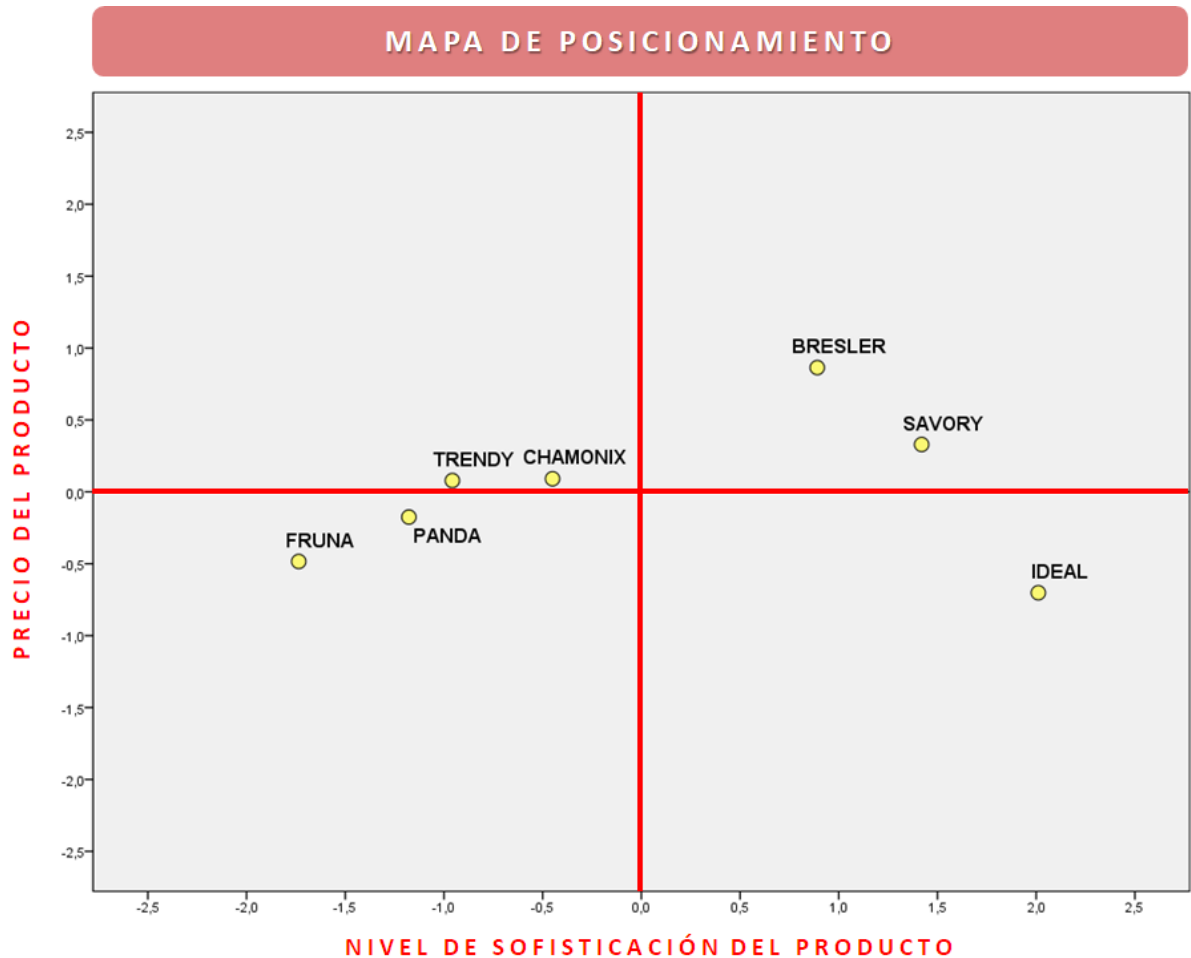
Es así que, para la realización de un mapa de posicionamiento que entregue una idea de la percepción que tiene los consumidores sobre las marcas señaladas, se aplicó una encuesta a un universo de 90 encuestados, hombres y mujeres entre 18 y 60 años, de todos los estratos socioeconómicos, clientes de la categoría de helados y residentes en Santiago de Chile, a los cuales, a través de la encuesta, se les solicita calificar y comparar cada una de las marcas. Como punto de referencia, se les pide también evaluar las marcas en base a una marca ficticia que los entrevistados consideren ideal, perfecta, o bien que reúna todos los atributos deseados por el entrevistado.

Tras procesar y analizar los datos con la ayuda del *software* llamado SPSS, se determina un mapa de posicionamiento (Figura N°11) que compara cada marca con la percepción de los consumidores sobre las marcas. Estas percepciones son expresadas en función de la distancia relativa que existe entre ellas. Por lo tanto, resulta que, por un lado, el eje de vertical (ordenadas) del gráfico corresponden a la percepción que tienen los consumidores con respecto al precio promedio relativo de cada marca, y por el otro lado, el eje horizontal (abscisas) representa la percepción que tienen los consumidores con respecto al nivel de sofisticación de los productos, es decir, la premiumización de la marca.

Como se puede apreciar en el gráfico, la marca Savory se encuentra en una posición relativa bastante privilegiada, en la que los consumidores declaran percibir a esta marca mucho más cercana a la marca *“ideal”* en comparación al resto de competidores.

**Figura N°11:** Mapa de Posicionamiento, categoría helados.

FUENTE: Elaboración propia.



#### 4.3. Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Con el fin de realizar un análisis mejor acabado del entorno de la categoría de helados, se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas Michael Porter como una herramienta que expone el atractivo de la industria de, en este caso, la categoría de los helados.

El análisis identifica y mide en nivel “bajo”, “medio” o “alto” cinco fuerzas competitivas fundamentales, como se presenta a continuación.

#### **4.3.1. Amenaza de nuevos competidores. Nivel: ALTO.**

En Chile, la maduración de la categoría de helados es muy alta, lo que implica que los clientes buscan nuevas experiencias de consumo, ya sea en sabor o textura. Al mismo tiempo, la industria del helado se encuentra altamente atomizada y los competidores luchan día a día por mejorar la calidad de sus productos en busca de posicionar su marca.

Asimismo, y como se ha mencionado antes, los consumidores están demandando mayor variedad de productos, sabores más peculiares y, en la medida de lo posible, la innovación a productos más saludables.

Sumado a lo anterior, las barreras de entrada en cuanto al capital necesario para comenzar a operar son baja. Esto hace al mercado de los helados muy popular, y por lo tanto altamente demandado, debido a que la situación económica del país facilita a los inversionistas y emprendedores acceder a créditos y a otros “capitales concursables”.

Otro factor que facilita la entrada de nuevos competidores son el acceso a las maquinarias necesarias para operar y la disponibilidad de materias primas, que hoy por hoy, están a la mano de los interesados que quieran entrar a la industria. Por la misma razón, las barreras de salida de la industria del helado no representan una mayor dificultad, pues las maquinarias necesarias no son especializadas y es posible utilizarlas en otros rubros.

Finalmente, comentar que existen desafíos regulatorios y legales en la industria alimenticia, pues productos de estas características deben cumplir con los estándares exigidos por la normativa chilena en cuanto a la producción de alimentos.

#### **4.3.2. Poder de negociación de los proveedores. Nivel: BAJO.**

Ya que la categoría de helados es una industria de alta demanda, productos estandarizados y de materias primas de relativa fácil obtención, existe un gran nivel de oferta de proveedores que surten de los insumos necesarios para la elaboración de helados. Estos factores presionan a los proveedores de materias primas a competir a nivel de precio, y, por lo tanto, su poder de negociación es bajo.

#### **4.3.3. Poder de negación de los clientes. Nivel: ALTO.**

Como ya sabemos, la industria de los helados en Chile cuenta con una oferta variada en tipo de productos y una cartera de productos lo suficientemente amplia para satisfacer las necesidades económicas de casi cualquier persona. Esto, permite que los consumidores puedan trasladarse muy fácilmente de marca, al disponer de una gran cantidad de productos equivalentes o sustitutos en función de su presupuesto y gustos.

#### **4.3.4. Amenaza de productos sustitutos. Nivel: ALTO.**

El mercado chileno se encuentra muy bien surtido de sustitutos directos e indirectos para los productos de la categoría helados, por lo tanto, siempre existe una alta amenaza de que los consumidores puedan satisfacer sus necesidades de comer o beber productos dulces y/o refrescantes en una ocasión de consumo de indulgencia.

Los sustitutos directos de la categoría helados se presentan en mayor medida en la alta oferta que existe en la comercialización de este tipo de productos, ya sea en hipermercados, supermercados, estaciones de servicios y tiendas de barrio, entre otros, como a través de heladerías, cafés, restaurantes, y todo tipo de establecimientos relacionados al rubro de la alimentación.

Los sustitutos indirectos son aquellos productos que satisfacen las mismas o similares necesidades que el helado, y que, en consecuencia, incentivan al consumidor a cambiarse de producto o categoría. De esta forma, considerando que existe una amplia oferta de productos disponibles en el mercado (tanto nacionales como importados) cuyos atributos reúnen las características de ser “dulces” y/o “refrescantes”, alimentos y bebestibles como aguas, jugos, bebidas, fruta, yogurt, granizados, etc. le permiten al consumidor trasladarse de una categoría a otra sin percibir mayormente un costo asociado a ese cambio.

#### **4.3.5. Rivalidad entre competidores. Nivel: ALTO**

La industria del helado ha logrado diversificarse fuertemente a nivel global, ganando popularidad entre todo tipo de consumidores, quienes buscan el producto en locaciones de alto tráfico como heladerías, centros comerciales, supermercados, restaurantes y toda clase de negocios. La venta de estos productos está marcada por la diferenciación, la innovación en sabor, textura, formatos e ingredientes que mejoran su calidad y permite

ofrecer productos cada vez más saludables. Todos estos elementos que le dan un alto valor agregado a la categoría de helados son responsables de que la industria de este postre crezca por sobre del 6% anual (Euromonitor, 2015).

Las nuevas tendencias y hábitos de los consumidores han llevado a los competidores a trascender en la experiencia de venta, e intentan compatibilizar este producto con otras ocasiones de consumo que le sean compatibles.

También está la constante búsqueda de mejoras en la producción y economías de escala que les permitan llegar a nuevos consumidores a través de diferentes formatos y precios para servir o llevar. En consecuencia, estas estrategias apuntan a cautivar a sus clientes y lograr un mayor reconocimiento de marca.

Es de esta forma que, como ya se ha mencionado antes, las relativamente bajas barreras de entrada al mercado del helado ha llevado a las empresas a nuevos niveles de competencia, los cuales se intensifican al aparecer cada vez más competidores que, aunque su escala de producción es pequeña, cuentan con productos altamente diferenciados y novedosos, que al ser reconocidos por los consumidores los llevan a abarcar una participación importante dentro del mercado, quitándole espacio a las compañías que lo lideran.

#### **4.4. Análisis FODA**

Para establecer e identificar posibles estrategias que apoyen a esta investigación, se realiza un análisis FODA, el que es utilizado como una herramienta analítica de diagnóstico que le permite a la empresa conocer su situación actual con respecto a su entorno. De esta forma, los resultados obtenidos de este análisis determinarán de forma objetiva las ventajas que posee Savory (Nestlé) respecto a su competencia e indicarán aquellos aspectos que debe reforzar o reformular en el caso que sea necesario.

##### **4.4.1. Fortalezas (Análisis Interno)**

- Savory (Nestlé) es una compañía fuertemente consolidada y posicionada a nivel nacional, lo que le permite ser capaz de planificar el desarrollo de productos que respondan a las necesidades de sus consumidores actuales y potenciales.

- Su trayectoria en el mercado le permite el desarrollo y elaboración de nuevos productos, además cuenta con el respaldo de importantes centros y laboratorios de investigación.
- Savory, a través de Nestlé, posee las competencias, el conocimiento y la experiencia necesaria a nivel global que le permiten tener un desarrollo y manejo óptimo de marca, negociación óptima con proveedores, canales adecuados para la distribución y venta de sus productos, etc.
- La gran popularidad y variedad de productos que posee Nestlé, le hacen posible experimentar con la combinación y la extensión de sus marcas, de forma local, o bien, a nivel global a través de procesos de tropicalización de productos.
- El acceso a capitales y a tecnología que tiene la marca, le permiten alcanzar niveles de producción en masa que le sacan provecho a las economías de escala.
- La buena reputación que maneja la marca le permite apalancar sus productos de forma positiva al asociarlos o relacionarlos a la marca paraguas, funcionando como un “músculo” de desarrollo.

#### **4.4.2. Debilidades (Análisis Interno)**

- La naturaleza del tipo de productos que elabora Savory los hace estacionales, lo cual marca fuertemente la venta del producto dependiendo de la época del año.
- Debido a las características de los productos, es necesario contar con el equipo y las maquinarias adecuadas de producción y distribución que le permitan mantener una cadena de frío constante.
- Debido al tamaño de la compañía, existe un nivel más complejo y burocrático al momento de enfrentar una situación que requiera de una respuesta rápida a nivel de mercado y preferencia de los consumidores.
- Relacionado al punto anterior, la burocracia y lentitud en términos de aprobación en los procesos, impacta negativamente a los tiempos de respuesta ante los cambios de la industria. Se alargan los procesos de planificación e innovación de los productos.

#### **4.4.3. Oportunidades (Análisis Externo)**

- A nivel de mercado, compañías como Nestlé y Savory tienen un gran potencial en cuanto a la capacidad de innovación y desarrollo de productos, además de las

posibilidades de extensiones de marca por parte de productos que ya están bien posicionados en el mercado.

- Aprovechamiento del seguimiento de tendencias conocidas y declaradas por los consumidores en cuanto a la innovación y desarrollo de productos más saludables que abarquen de forma adicional mercados desatendidos, como el de consumidores celíacos o diabéticos.

#### **4.4.4. Amenazas (Análisis Externo)**

- Cambios y evolución en regulaciones y Ley de etiquetado que afecten la imagen de la marca, que restrinjan el uso de ingredientes y que puedan llegar a controlar la composición (receta) de los productos.
- Regulaciones más estrictas de Leyes y normativas de libre competencia que puedan reducir el espacio en góndola utilizado por Savory, coartando la participación de sus productos en el canal de venta.
- Cambio climático, estacionalidad y temporadas extendidas de frío (otoño e invierno) que pueden desincentivar aún más el consumo de productos helados en esas épocas.
- Bajas barreras de entrada a la industria de los helados, incentiva la aparición de nuevos competidores con mayor tiempo de respuesta a las necesidades específicas de los consumidores.
- Como el helado no es un producto de primera necesidad, posibles conflictos políticos y crisis económicas o fiscales amenazan con enfriar la economía y afectar los volúmenes de venta, desincentivar la inversión dentro de las compañías privadas o inclusive imposibilitar el acceso a nuevas tecnologías.
- Interrupciones en las cadenas de frío por factores externos, cortes de luz, plagas, bacterias, etc.

## 5. CONCLUSIONES

El mercado de los productos de helado y chocolate es muy amplio, por lo que analizar cada uno de los elementos que le componen representa desafío no menor. Por lo tanto, teniendo en mente que el propósito de esta primera parte de la investigación es revelar y comprobar la posibilidad de realizar una extensión de marca de una barra de chocolate muy reconocida en el mercado, llevada a la categoría helados, se deberá tener claro que para los atributos y constructos que comparten ambas categorías, el formato ideal de este nuevo helado es la “cassata”.

Esto último, es corroborado gracias a los resultados que arroja el estudio de mercado presente en este documento, pues este sugiere que en ambas categorías los consumidores comparten particularidades que permiten reunir elementos de ambas categorías en un solo producto, como lo son los sentimientos de compartir con las personas que les rodean y de querer premiarse con un alimento dulce y delicioso. Por su lado, ambas categorías despiertan en las personas, sentimientos relacionados a la niñez y la familia, llevándolos a comprar los productos de estas categorías en ocasiones de consumo muy similares.

Tras la investigación, y considerando los elementos que conforman el entorno del mercado, se hace posible asegurar que el segmento objetivo de consumidores para esta extensión de marca en la categoría de helados destaca a aquellos consumidores que buscan por sobre todas las cosas un producto de formato familiar que pueda ser disfrutado por todos los integrantes del núcleo familiar y amigos cercanos.

Finalmente, es importante destacar que esta primera parte de la investigación concluye que, efectivamente, es posible dar paso a un Plan de Marketing integral que considere los aspectos necesarios que concreten e impulsen el lanzamiento de la extensión de marca del chocolate Trencito de Nestlé a la categoría de helados.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- American Retail. Mayo 2017. Hábitos de consumo en Chile. Ley de etiquetado. <https://www.america-retail.com/chile/consumidores-han-cambiado-habitos-tras-ley-de-etiquetado-de-alimentos/>
- BakeryNews. los chilenos exigen un mejor chocolate. Julio 2017. <http://www.bakerynews.cl/actualidad/paladar-fino-y-saludable-los-chilenos-exigen-un-mejor-chocolate/62/>
- CADEM. Informe preparado para Nestlé® por CADEM. Marzo 2017.
- Castro, Jocelyn. Plan De Negocio: Lanzamiento Y Comercialización Nunkkot Desserts. Fen. Universidad De Chile. 2016.
- Descubre los sabores de helado del verano 2018. 2018. <https://www.pedidosya.cl/blog/helados-mas-pedidos-del-verano>
- Diario Estrategia 2014. <https://www.empresariosenred.cl/novedades/noticias/helados-el-negocio-que-sigue-creciendo-en-chile>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Gobierno de Chile. <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- El Chocolate En Chile. Análisis De Los Agentes De La Industria. Romina Chesta & Esteban San Martín. 2013.
- Euromonitor International, 2010. Análisis industria de los helados.
- Euromonitor International, 2015. Análisis industria de los helados.
- Ficha informativa Nestlé <https://sites.google.com/site/empresanestle1/-que-es-nestle/historia-de-la-empresa>
- Infotechnology. <https://www.infotechnology.com/labs/Atraso-inversion-en-ID-en-America-latina-no-llega-ni-al-1-20170426-0002.html>
- Portal web Nestlé. <https://www.nestle.cl>
- Radio Cooperativa. Enero 2017. Chile lidera el consumo de chocolate en América Latina. <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/consumidores/chile-lidera-el-consumo-de-chocolate-en-america-latina/2017-01-08/105810.html>
- Semanario Tiempo. Abril 2018. Portal Pedidos Ya y consumo de helado en Chile. <http://www.semanariotiempo.cl/2018/04/24/los-chilenos-consumen-la-mayor-cantidad-de-helado-en-america-latina/>

- The World Factbook 2018. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- WeAreSocial. Enero 2018. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>