



“Super Neutro” (Parte I: Estado situacional)

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

Alumno: Rodrigo Inostroza

Profesor Guía: Eduardo Torres

Santiago, marzo del 2022

Índice

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
1. La industria de los helados a nivel global.....	6
2. La industria de los helados en Chile	8
3. Antecedentes de la empresa fabricante: PreGel	9
3.1 Misión.....	11
3.2 Visión.....	12
3.3 Valores	12
4. Análisis Situacional.....	13
4.1 Medioambiente (Entorno)	13
4.1.1 Entorno Político- Legal	13
4.1.2 Entorno Económico	14
4.1.3 Entorno Sociocultural.....	15
4.1.4 Entorno Tecnológico.....	15
4.1.5 Entorno Ecológico	17
4.2 Análisis de la Industria.....	18
4.2.1 El mundo de la Gelateria artesanal.....	18
4.2.2 El uso de las Premezclas en la industria de la Gelateria.....	19
4.2.3 Tipos de Premezclas presentes hoy en día en la industria	21
4.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER	22
4.3 Competencia	24
4.3.1 Empresas italianas presentes en el mercado chileno y representadas por un distribuidor nacional.....	24
4.3.1.1 Marca: AROMITALIA	24
4.3.1.2 Marca: STELLA.....	27
4.3.1.3 Marca: MEC 3.....	30
4.3.1.4 Marca: FABBRI	33
4.3.2 Empresas chilenas elaboradoras de materias primas y que apuestan por un perfil de ingredientes italianos.....	36
4.3.2.1 Marca FIORENTINI.....	36
4.4 Consumidores (Mercado)	40
4.4.1 Estudio sobre la opinión de los clientes en el entorno B2B respecto a la Industria de las Premezclas para Gelateria presentes en el mercado.....	41

4.4.2	Posicionamiento actual.....	43
4.4.3	Segmentación de mercado.....	46
4.4.4	Buyer persona.....	48
4.4.5	Customer journey.....	50
4.4.6	Drivers de consumo de Premezclas.....	52
4.4.7	Ocasiones de consumo.....	53
4.4.8	Preferencias.....	53
4.4.9	Lugares de compra.....	54
5	FODA.....	55
5.1.	Fortalezas.....	55
5.2.	Oportunidades.....	55
5.3.	Debilidades.....	56
5.4.	Amenazas.....	56
6.	Conclusiones.....	57
7.	Bibliografía.....	58
8.	Anexos.....	61

Índice de tablas

Tabla N°1: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Aromitalia.	25
Tabla N°2: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Stella.	28
Tabla N°3: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Mec3.	31
Tabla N°4: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Fabbri.	34
Tabla N°5: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Fiorentini.	37
Tabla N°6: Resultados Encuesta N°1.	63
Tabla N°7: Resultados Encuesta N°2. Promedio evaluaciones de Calidad de productos y de Valor de adquisición de este percibido por el cliente.	64
Tabla N°8: Resultados Encuesta N°3, primera pregunta.	65
Tabla N°9: Resultados Encuesta N°3, segunda pregunta.	65

Índice de figuras

Figura N°1: Planta PreGel de Reggio Emilia, Italia.	10
Figura N°2: Breve reseña histórica del desarrollo del Gelato.	18
Figura N°4: Logotipo de la marca Aromitalia. Fuente: Grecka Chile.	24
Figura N°5: Logotipo de la marca Stella. Fuente: Marsol S.A.	27
Figura N°6: Imagotipo de la marca Mec3 Fuente: Comercial 3 almendros Ltda.	30
Figura N°7: Logotipo de la marca Fabbri. Fuente: Imahe Chile S.A.	33
Figura N°8: Imagotipo de la marca Fiorentini. Fuente: Fiorentini spa.	36
Figura N°9: Evaluación de atributos.	63
Figura N°10: Evaluación de la calidad y valor de adquisición de los productos.	63

Índice de gráficos

Gráfico N°1: Mapa de Posicionamiento actual de los productos en el mercado.	44
--	----

Resumen ejecutivo

El insumo Super Neutro es una premezcla ideada y formulada para llegar a ser una materia prima esencial para la elaboración de diferentes tipos de productos para la industria de la Heladería. Sus funciones son de: estabilizar, emulsionar, estandarizar, balancear y preservar la mezcla madre con la que se elaborará el helado. Este producto fue desarrollado por la empresa italiana PreGel y es traído por primera vez a Chile para ser comercializado. Esta premezcla se caracteriza por tener una relación de precio/calidad intermedia (para lo que implica la Heladería de alta calidad) y que llega a llenar, definitivamente, un espacio que no está cubierto en el mercado, especialmente para los fabricantes que están comercializando y exhibiendo sus productos en las grandes cadenas de retail. Este producto también se abre a productores de nicho que apuesten por lo premium, pero que están insertándose fuertemente en el Delivery como desarrollo en su modelo de negocios.

La empresa PreGel nace como apoyo a la industria heladera y pastelera, con foco en el B2B, ofertando productos de alta calidad, poco procesados y con materias primas lo más naturales posibles. Los productos elaborados y distribuidos por esta empresa han logrado un alto nivel de penetración entre empresas fabricantes de helados de todo el mundo, por lo que resulta de gran interés realizar un estudio que abarque las posibilidades de llegar o de satisfacer de mejor manera a un segmento tan importante como lo es el de grandes productores para supermercados.

En esta primera parte se realizó un Análisis situacional, para estudiar cómo se encuentra la industria y el mercado antes de lanzar el producto a la venta en Chile. Se pudo apreciar que la industria se encuentra sumida aún en la incertidumbre provocada por la pandemia y el comienzo de la guerra en Europa oriental. Se pudo analizar la existencia de una Industria centrada en 2 espacios: productos premium y en productos de menor calidad, con actores (competencia) que se centran en Distribuidores de marcas italianas y un productor local con tendencia a producir con lineamientos italianos. Esta primera parte se centra en la investigación, donde se hace relevante compilar los antecedentes necesarios que conformen un análisis situacional, el cual logre reflexionar acerca de los aspectos esenciales en el mercado y su entorno, y en donde se evidencie el potencial de un producto que se utilice como materia prima esencial en el mercado de la heladería y llegue a posicionarse con una propuesta de valor diferente.

Introducción

A continuación, se presenta detalladamente un Análisis Situacional correspondiente a la primera parte de un proyecto que pretende estudiar el lanzamiento del producto Super Neutro, una premezcla que se utilizará para la industria productora de la heladería, brindándole una característica única al producto.

El Análisis Situacional es la etapa base para realizar un buen Plan de Marketing. Se analizaron los factores internos y externos que pueden influir en los propósitos de este nuevo producto. Es así como se levantaron todos los datos de la industria de helados, así también, este estudio se enfoca en los principales competidores de la categoría para identificar formas que permitan a la marca diferenciarse de ellos, por otro lado, se analizaron la situación política y legislativa que afectan al negocio de los helados, normativas vigentes, restricciones, etc.

De igual forma, lo anterior permite llegar a 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 las conductas y situaciones de consumo. Todo esto resulta necesario para poder direccionar las estrategias en una dirección certera que permita tener un negocio de producto rentable.

Internamente, se ve en retrospectiva la cultura empresarial de Pregel, empresa de origen familiar, con oferta de insumos de alta calidad para empresas de Gelateria. Además de la misión y visión, 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 perspectivas económicas directa o indirectamente a la empresa con este producto y su propuesta de valor.

1. La industria de los helados a nivel global

Si analizamos la industria de producción de helados a nivel mundial se tienen datos que, anualmente, la industria genera movimientos por unos € \$64,8 mil millones aproximadamente, cuyas ventas vienen definidas en cuatro sectores definidos: helados de yogurt, helados de producción artesanal, helado en casata, y el más relevante de todos, el helado de compra por impulso que está más bien vinculado a la compra en local (Euromonitor international, 2019).

El volumen de compra está representado por 21 mil millones de litros aproximadamente con un crecimiento de 3% anual promedio hasta el año 2022. Sólo el Helado de compra por impulso, movió alrededor de US\$32,6 miles de millones anuales, seguido por el helado en casata 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 international, 2019). 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 (Nielsen, B. 2018).

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 (Nielsen, B. 2018). 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 international, 2019). La apertura de la industria a las tendencias de consumo de productos más saludables es un hecho. 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 (Nielsen, B. 2018).

Los mercados más importantes de la industria del helado en Latinoamérica son Brasil con 572 millones de litros en consumo en 2018 y \$3.795 millones de euros en ventas, Chile con 156 millones de litros y \$809 millones de euros, Colombia con 101 millones de litros y \$456 millones de euros. En cuanto al consumo anual per cápita de Helado, este es dominado ampliamente por Chile con 8,6 litros, seguido de Puerto Rico con 7,9, luego viene Uruguay con 2,9, Brasil con 2,7 y Colombia con 2,1. El gasto per cápita anual en helados, Chile lidera en la región con CLP \$39.500, seguido por Uruguay con CLP \$17.100, luego Brasil con CLP \$15.900 y Colombia con CLP \$12.400, aproximadamente (Euromonitor international, 2019).

A futuro, se espera que el mercado crezca a una tasa compuesta anual de más del 5,71% durante el período de pronóstico (2022-2026). El mercado mundial de helados está impulsado por el aumento de la población, el desarrollo económico y el creciente poder adquisitivo de los consumidores. Y las razones para las buenas cifras son variadas. Es un producto consumido por personas de todas las edades, casi sin distinción y posee beneficios añadidos; el helado no solo tiene un valor nutricional, sino que también es una increíble fuente de energía. Es rico en carbohidratos, grasas y proteínas, todos necesarios para que el cuerpo humano produzca energía.

Y este futuro es prometedor, porque la innovación también está acelerando sus pasos en este mercado, entre ellos; envases comestibles, helados elaborados con nitrógeno, y

fabricados en impresoras 3D. Es evidente que la industria de los helados tiene muchas personas inteligentes y creativas que ya están redefiniendo las normas. Esta industria seguirá siendo moldeada por nuevas ideas. El estudio de Research & Markets finalmente destaca que; "Los "supermercados/ hipermercados" poseen una participación de mercado importante de alrededor del 24%, debido a la disponibilidad de todas las variedades, sabores y envases bajo un mismo techo (Mercados y tendencias, 2021).

2. La industria de los helados en Chile

Durante los últimos años, la industria de los helados y postres helados en Chile ha logrado crecer en promedio por sobre el 3% anual, donde se han alcanzado ventas por sobre los 647 mil 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 2018 alcanzó los 8,6 litros por persona, el equivalente a unos \$39.500 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 international, 2019) Chile lidera 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 una gran ventaja en cuanto al consumo per cápita, el país cuenta con una distribución bastante diversificada entre los diversos estratos sociales, en donde la oferta surte 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 e inclusive helados orgánicos, son solo algunos de los ejemplos. En cuanto a las preferencias de consumo, 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 (Pedidos Ya, 2018). Dependiendo del origen del helado (industrial o artesanal) estos sabores son generalmente preferidos por su cremosidad, textura suave e intensidad del sabor. 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, las 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)

3. Antecedentes de la empresa fabricante: PreGel

La casa matriz y principal fábrica de la compañía PreGel se encuentra en el corazón de Reggio Emilia, cercana a Milano, Italia (Ver figura 1: Planta fábrica de Reggio Emilia). Fue concebida durante una época de tumultos políticos y económicos propios del país por el año 1967. Esta empresa es de origen familiar y fue ganando popularidad entre los chefs más prestigiosos de toda Europa. La comunicación se basaba en la oferta de insumos de alta calidad para empresas de la Gelateria, yogurtería y pastelería artesanal. En PreGel se trabaja con lineamientos de Asesoría más que ser venta directa, es decir, se fue desarrollando la venta consultiva más que la transaccional. Se toma el concepto de Alianza estratégica con todos los clientes, a los cuales se les ofrece capacitación y apoyo técnico sobre insumos y maquinaria (Pregel Italia, 2022).



Figura N°1: Planta PreGel de Reggio Emilia, Italia. Fuente: PreGel Chile spa.

PreGel se crea gracias a la intuición del Dr. Luciano Rabboni cuando en 1963 se graduó en Biología en la Universidad de Módena y luego, durante algunos años, siguió un camino como profesor asistente de Tecnología de Alimentos en la Universidad de Parma. En 1967 Luciano Rabboni decidió experimentar y emprender, por lo cual inició una pequeña producción de sabores para helados en un laboratorio instalado en el garaje de su padre donde fundó la empresa PreGel junto con su esposa.

Con el tiempo, PreGel ha ido revolucionado el mercado de la heladería artesanal y de la heladería en general gracias al lanzamiento de varios productos innovadores que han recibido los premios más importantes del sector: en 1970 la Gran Stracciatella Reale, el primer producto innovador para el helado artesanal sabor stracciatella, en 1971 nace la clásica pasta Zabajone Vittoria y en 1985 el Yoggi®, un sabor de único e inimitable para helados artesanales, un producto que ha cambiado el mercado helado para siempre basado en un yogurt liofilizado desarrollado especialmente para la heladería.

Transcurridos los años la empresa fue creciendo y obteniendo reconocimiento, por lo que en 1978 trasladó la empresa a un almacén en Scandiano (Reggio Emilia), con un pequeño equipo de 10 empleados extras. En 1982 construyó el primer almacén propio en Gavasseto con una fábrica que se irá ampliando con el paso de los años para aumentar la capacidad productiva y fomentar la investigación y desarrollo.

El lema de Luciano Rabboni siempre ha sido “Simplicidad, determinación y creatividad”, además que: “Los consumidores, siempre están a la búsqueda de nuevos sabores y

tendencias, sin embargo, el elemento más importante, sigue siendo la calidad entregada”. En octubre de 2019 Lucio Rabboni recibió de manos del presidente de la República de Italia Sergio Mattarella el premio de honor de “Cavaliere del Lavoro” (Caballero del trabajo), en reconocimiento por haber contribuido a la actividad empresarial italiana e internacionalizar la producción nacional. En marzo de 2021, el grupo PreGel recibió el reconocimiento del Centro de Estudios ItalyPost y del Centro de Economía Corriere della Sera por tercer año consecutivo como una de las 100 mejores empresas de Italia en el tramo de facturación de 120-500 millones de euros al año. En el mismo año, PreGel también fue incluida entre las 30 mejores empresas del sector de alimentos y bebidas de Italia.

Luciano Rabboni actualmente se mantiene como presidente y director ejecutivo de PreGel Spa junto con sus hijos Darío y Vittorio continúa dirigiendo con éxito la empresa, hoy considerada el punto de referencia más importante en el sector de productos semi acabados a nivel mundial en heladería. Hoy PreGel spa cuenta con una plantilla de 700 empleados en Italia y en el extranjero, más de 65 mil metros cuadrados de plantas en Italia, un segundo sitio de producción construido en Estados Unidos de 60 mil metros cuadrados y más de 20 escuelas de heladería y pastelería en todo el mundo. La presencia de PreGel en el mundo es extensa, partiendo con sedes en: Italia (fábrica) y Estados Unidos (fábrica), además de subsidiarias en: Alemania, España, Francia, Suiza, Países Bajos, Austria, Polonia, Canadá, México, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Australia, China, entre otros (Pregel Italia, 2022).

Desde el año 2016 PreGel se instala con sede directa en Chile en la cual se busca abarcar mercado en un país pequeño, pero con el consumo per cápita más alto en productos de Heladería de la región (Pregel Chile, 2022).

3.1 Misión

PreGel tiene el compromiso de difundir su misión. Sin importar el destino, PreGel hace posible que todos sus clientes puedan obtener materia prima de calidad y el apoyo necesario para mantener un negocio exitoso. Con esto en mente, es una prioridad para PreGel el abastecer la demanda por medio de subsidiarias y centros de distribución que se encuentran en cada continente del mundo.

3.2 Visión

Todos los sueños se originan de una visión. La visión de PreGel es enriquecer las vidas de sus clientes y de sus comunidades, al ofrecerles recursos que garanticen y fomenten experiencias excepcionales. Esta visión es parte integral de la cultura de PreGel y de las actividades cotidianas de su equipo.

3.3 Valores

- **Innovación:** Explorar nuevas oportunidades para el mejoramiento propio, de nuestros clientes y sociedad.
- **Calidad:** Cumplir la promesa de brindar lo mejor posible.
- **Integridad:** Comprometernos a vivir y actuar de acuerdo con los más altos estándares de moral, ética y conducta profesional.
- **Seguridad:** Garantizar los más altos estándares en nuestros productos y procedimientos.
- **Respeto:** Mantener una actitud flexible y abierta a ideas nuevas y estar en capacidad de aceptar los intereses e idiosincrasia de nuestros clientes.
- **Bienestar:** Promover un estilo de vida saludable.
- **Diversidad:** Entender la singularidad y el pluralismo; para así vivir con integridad, mientras nos respetamos y nos aceptamos los unos a los otros.
- **Eficiencia:** Incrementar nuestra productividad, mejorar nuestra eficiencia operativa y superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Conciencia:** Reconocer la importancia de nuestra contribución al medio ambiente y a la sociedad (Pregel Chile, 2022).

4. Análisis Situacional

El análisis situacional es un estudio que refleja las condiciones actuales en las que se encuentra la industria y las variables externas que podrían afectar el desarrollo de este producto en el mercado.

4.1 Medioambiente (Entorno)

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 Legislativo 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. El pasado mes de diciembre fue electo un nuevo presidente: Gabriel Boric Font, de tendencia izquierda que promueve una serie de cambios para el periodo entre 2022 y 2025, en materias de educación, salud y pensiones. Por otro lado, Chile se encuentra en un proceso de cambios en su constitución, la cual se lleva a cabo mediante una asamblea constituyente, que busca reorganizar las bases de la carta magna, y generar una actualización de los temas país que deben ser discutidos hoy en día (Diario Financiero, 2022).

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, la ley, que entró en vigor en el año 2016, recae prácticamente sobre todos aquellos alimentos envasados, nacionales o extranjeros, que son comercializados en Chile. Este proyecto (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018). Esta ley se ha implementado de forma gradual, partiendo en el año 2016, su segunda etapa en el año 2018, y una tercera etapa en 2019. En esta última etapa, estableciendo nuevos límites para los nutrientes (grasas, calorías, azúcares y sodio) y que toda la publicidad de productos con sellos debía incorporar el mensaje "Prefiera alimentos con menos sellos de advertencia" (Biblioteca del Congreso Nacional, 2019).

4.1.2 Entorno Económico

Chile opera con una economía que se encuentra orientada al libre 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 mundo del continente y del mundo.

La actividad económica en Chile, luego de haber pasado en 2020, el peor año en términos de crecimiento desde 1982, dada la pandemia, se recuperó con una fuerza mayor a la esperada y el ejercicio que acaba de terminar el año 2021 registro un crecimiento del 12%, el más alto desde que hay registros comparables (1960) y para el año 2022 según el fondo monetario internacional ese crecimiento será a tasas decrecientes de un 1,9% (Diario La Tercera, 2022)

El dato de crecimiento de la economía chilena en 2021 la sitúa como la segunda de América

Latina que más creció durante el ejercicio pasado, solo superada por Perú, país para el cual el FMI proyecta que habría cerrado el año en 13,3%.

En 2021, los precios domésticos en Chile se incrementaron siguiendo el aumento del valor de los insumos a nivel mundial y en medio de una mayor liquidez a nivel local tras la entrega de ayudas estatales y los tres retiros anticipados de fondos de pensiones aprobados en el Congreso para paliar los efectos de la pandemia (BBC, 2022).

Solo los retiros de los fondos privados de pensiones significaron una inyección para la economía de 50.000 millones de dólares. Todo ello llevo a que la inflación de los ultimes 12 meses alcance la cifra de 7,7% (Swiss info, 2021).

4.1.3 Entorno Sociocultural

El último censo de población y vivienda realizado en Chile fue en 2017 y sus resultados indican que la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. Dentro de ello, existen 1.462.103 de inmigrantes en Chile, lo cual implica un alza de 0,8% respecto a 2019 y un aumento de 12,4% en comparación con 2018. Representando un 8% del total de la población (mas 17 millones total de población). La mayoría de las personas proviene de países como: Venezuela (30,7%), Perú (16,3%), Haití (12,5%), Colombia (11,4%) y Bolivia (8,5%). Chile hoy en día vive un proceso en tasas de inmigración al alza, lo que se traduce en cambios culturales, nueva fuerza laboral y un nuevo consumidor presente en el mercado. (INE, 2022).

4.1.4 Entorno Tecnológico

Según el estudio de Latam Insights 2021 hecho por PageGroup, Chile se posicionó como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica con un 71%. Este estudio toma en cuenta el impacto de las medidas decretadas con relación al teletrabajo en Chile; las cuales produjeron que la migración a dicha modalidad generara un proceso acelerado hacia el crecimiento digital.

En Chile hay 25 millones de dispositivos móviles, incluyendo dispositivos como celulares, tablets y laptops, la cual supera a la población total de Chile. El total de personas conectadas a internet es de 15.78 millones, con 16 millones de perfiles activos en redes sociales lo que representa 1 millón de nuevos usuarios en comparación con el año 2020.

Dentro de las Redes sociales preferidas destaca; Facebook, la cual lidera en audiencia alcanzada a través de anuncios publicitarios, con 13 millones de usuarios, es decir, 81.3% de la población activa en redes sociales mayor de 13 años, en donde el 98.8% ingresa desde cualquier dispositivo móvil, y el restante 1.2% de los usuarios accede solamente a través de una laptop o una computadora de escritorio. Por otro lado, la otra red social preferida, la cual es Instagram alcanza a 9,7 millones de cuentas en Chile a través de anuncios publicitarios, lo que representa un 60,6% de los usuarios de redes sociales. Su público alcanzado está conformado por un 54.2% de mujeres y un 45.8% de hombres. En redes como LinkedIn, esta alcanza potencialmente a 5,6 millones de personas mediante anuncios publicitarios, es decir, al 37.9% de la población, mayor de 18 años, activa en redes sociales. Las aplicaciones más descargadas de Chile en el 2020 fueron: Tik Tok, Zoom, Google Meet, WhatsApp, Banco Estado, Instagram, Facebook, Mercado Libre, Wish y FB Messenger.

La inversión publicitaria digital en Chile crece constantemente. Debido a los hábitos de consumo durante la pandemia se registró un aumento de 4.1% con respecto al año pasado. En este 2021 al menos 248 millones de USD se invirtieron en publicidad solo para motores de búsqueda y redes sociales.

A efectos de estrategias de marketing debe tomarse en cuenta que; los anuncios publicitarios alcanzan en un mayor porcentaje a usuarios entre 25 y 34 años, así como el hecho de que la audiencia alcanzada sigue privilegiando a Facebook con 13 millones de usuarios que equivalen al 81,3% de la población activa en redes. Este fuerte desarrollo tecnológico que ha experimentado el país en los últimos años se vincula con la rápida adaptabilidad que tiene el consumidor chileno para migrar al Delivery. En un primer momento se pensaba que era solamente por temas de encierro por las cuarentenas decretadas, sin embargo, el Delivery llegó para quedarse y se ha vuelto muy importante para la industria heladera. Las redes sociales en sinergia con la página web y los métodos

de compra tradicionales hacen que la Omnicanalidad deje de ser solo una alternativa más a considerar. (Subtel, 2022).

4.1.5 Entorno Ecológico

En 2016, el Gobierno de Chile promulgó la ley para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje (Ley N° 20.920). La presente ley tiene por objeto disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, a través de la instauración de la responsabilidad extendida del productor y otros instrumentos de gestión de residuos, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente. Algunos de los principios rectores que rigen esta materia son: a) el que contamina paga (el generador de un residuo es responsable de éste, así como de internalizar los costos y las externalidades negativas asociados a su manejo); b) jerarquía en el manejo de residuos (orden de preferencia de manejo, que considera como primera alternativa la prevención en la generación de residuos, luego la reutilización, el reciclaje de los mismos o de uno o más de sus componentes y la valorización energética de los residuos, total o parcial, dejando como última alternativa su eliminación, acorde al desarrollo de instrumentos legales, reglamentarios y económicos pertinentes); c) precautorio; d) responsabilidad del generador de un residuo. Con ello las empresas fabricantes de productos como lácteos, helados, etc., que utilizan plásticos y otros componentes en la elaboración de etiquetas de helados, deben tener en consideración dicha ley, al momento de fabricarlas.

Una preferencia que ha tenido el consumidor en Chile, en este último tiempo son los helados ecológicos, al igual que otros productos con esta especificación, son alimentos que utilizan ingredientes totalmente naturales y que además se han obtenido de forma respetuosa con el medio ambiente (evitar plásticos en cucharas y packaging, por ejemplo). No sólo son sostenibles por la forma en la que se obtienen, sino que además son respetuosos con la salud al no llevar químicos dañinos para nuestro cuerpo. Se caracterizan porque evitan añadir colorantes, saborizantes y prácticas poco naturales, y sobre todo porque tanto los ingredientes como la producción son ecológicos. En ciertos casos los ingredientes también son locales. (Biblioteca del congreso nacional de Chile, 2022)

4.2 Análisis de la Industria

4.2.1 El mundo de la Gelateria artesanal

El término “Gelato” es de origen italiano y significa simplemente “helado”. Así mismo, el producto Gelato artesanal se define y clasifica como un alimento complejo, que se consume semi-congelado y que es elaborado con diversos ingredientes, tanto sólidos como líquidos que van cuidadosamente proporcionados para mantener un correcto balance tanto sensorial como estructural. Además, este producto, es al mismo tiempo, una solución (sólidos disueltos en líquidos), una emulsión (grasas dispersas en agua) y una espuma (líquidos con aire incorporado). El producto final de aspecto cremoso se obtiene mediante congelamiento y batido simultáneo.

Los indicios de la creación de los primeros productos asociados con el Gelato datan de años cercanos al 3000 AC, donde en Asia se desarrollaron productos alimenticios en base a arroz y leche que se congelaba con la nieve del lugar, ahí surge el concepto de postre congelado (ver Figura 2 con descripción histórica del Gelato).

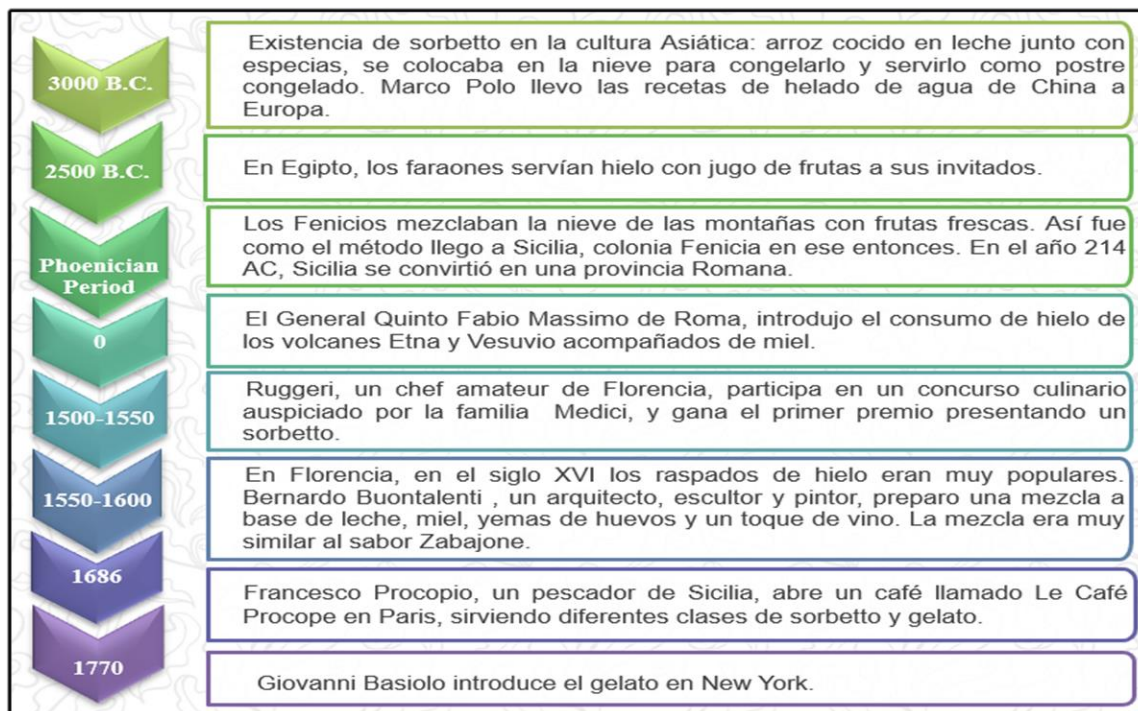


Figura N°2: Breve reseña histórica del desarrollo del Gelato. Fuente: PreGel Chile spa.

4.2.2 El uso de las Premezclas en la industria de la Gelateria

Hoy en día, un aspecto fundamental para obtener un buen producto final es el balance entre sus distintos componentes. Para ello, es necesario conocerlos, saber sus funciones y cómo afecta su alteración. Los componentes principales del Gelato son: Agua, Grasas, Sólidos No Grasos Lácteos, Azúcares y Otros sólidos.

Dados todos estos ingredientes, sumados a las múltiples variables que se pueden dar entre sí, resulta en que la fabricación de un Gelato que sea de calidad, replicable y lo más natural posible, no es para nada sencilla. La Industria por lo general busca siempre conseguir un producto óptimo en características y con costos de producción lo más bajos dentro de lo posibles y acordes al mercado donde se quiere competir. Cada empresa busca llegar al “Gelato perfecto” definido en su Propuesta de valor.

Dadas todas estas razones, es que para el mercado B2B de la fabricación del Gelato, se ha ido implementando la utilización de lo que denominamos como “**Premezclas**” para el desarrollo y fabricación de este producto. Estas Premezclas no son más que el resultado de investigaciones exhaustivas de empresas especializadas donde se logra la agrupación de un conjunto de ingredientes que facilitan la elaboración del Gelato como producto final. Con esto se logra obtener características de calidad definidas, detalles organolépticos propios (como estabilidad, dulzor y cremosidad), producciones estandarizadas para cada Batch y, además, de otorgar un mayor tiempo de duración en condiciones de almacenamiento normales, en síntesis, la utilización de este tipo de insumos permitirá alcanzar con mucho mayor facilidad el balance de los componentes, obtener un alimento con una calidad determinada, profesionalmente estandarizada y con una duración mucho mayor a la normal en las mismas condiciones ambientales. Si simplemente se dejara de considerar estas Premezclas y solamente se utilizaran ingredientes básicos como la leche, el azúcar, frutas u otros, el resultado sería mucho más engorroso en cuanto a la fabricación (problemas con la estandarización de parámetros en el día a día), se presentaría demasiada variabilidad en lo organoléptico y, además, el producto final presentaría una duración bastante menor para lograr una rentabilidad que permita llevar adelante el negocio. Este parámetro de duración está referido tanto a la calidad organoléptica como a la microbiológica (Pregel América latina, 2022).

Otra característica que poseen actualmente este tipo de productos es que la gran mayoría necesita pasar por un proceso de alta temperatura más conocido como “Pasteurización”. Este tratamiento térmico se fue utilizando en un primer momento con el fin de conseguir una mayor durabilidad de las materias primas y por ende del producto final (bajar la carga microbiana de los ingredientes, especialmente al utilizar leche y cremas de origen natural). Como ya fue descrito, en la actualidad la mayor parte de las Premezclas presentes en el mercado aún necesitan este tratamiento, pero por un tema químico, ya que sus moléculas requieren hidratarse para alcanzar su mayor performance de absorción, y esto lo consiguen solo cuando son sometidos a temperaturas altas.

Para explicar de mejor manera cómo las Premezclas vinieron a ayudar el proceso de fabricación, se puede observar la Figura N°3 donde se muestra un diagrama de fabricación tradicional vs el actual con el uso de estas Premezclas. Acá se muestra como estas vinieron a reemplazar una serie de ingredientes para facilitar y mejorar los procesos productivos. Además, el proceso de Pasteurización se mantiene, ya que sigue siendo fundamental dentro del proceso por las razones anteriormente entregadas.



Figura N°3: Proceso de mezcla utilizado históricamente vs el uso de premezclas. Fuente: PreGel Chile spa.

Por lo tanto, las Premezclas para la fabricación del Gelato han venido a presentarse como un insumo fundamental en la industria, y hoy en día corresponden al corazón de la producción en la industria de la Heladería. Estas nos ofrecen una serie de funciones que son fundamentales para la obtención del producto final:

- a) Permitir que el Gelato se llene de aire durante su preparación y con ello se vuelva ligero y untuoso. Para ello se le añaden productos emulsionantes que facilitan la aparición de microscópicas "burbujas" de aire son difícilmente visibles, pero fáciles de detectar en boca. Hablamos de productos naturales como la clara de huevo, la gelatina o gomas como la garrofín, guar o similares. También ayuda en este aspecto la grasa natural de la leche o el añadido de otras grasas. Estos emulsionantes naturales funcionan y permiten la correcta integración de distintas grasas.

- b) Darle estabilidad para que esas "burbujas" no se rompan dando lugar a un helado demasiado compacto. Aquí ayudan otra vez ingredientes naturales como la goma xantana, por ejemplo.

- c) Evitar que se creen cristales de hielo. No hay nada peor que un helado "crujiente" lleno de microcristales de hielo. En este caso se usa azúcares especiales como la Dextrosa que retrasan la aparición de dichos cristales. La menor cantidad de agua disponible hace que el producto tenga una duración mucho mayor, por lo que se pueden hacer planes de producción definidos. Un producto elaborado a -10°C y almacenado a -18°C sin interrumpir su cadena de frío, podría tener entre 6 meses a 1 año de vida útil y ser apto para consumo humano (Cocinista, 2022).

4.2.3 Tipos de Premezclas presentes hoy en día en la industria

Actualmente, la industria ofrece una variedad no menor de tipos de Premezclas y marcas. La variabilidad en precios es alta, donde el fin que se busca es el mismo y que fue explicado con anterioridad: Mejorar la presentación, características organolépticas y duración del producto final. Dentro de lo que implica la Categoría de las Premezclas para Gelateria que ofrece la Industria, podemos hacer 2 agrupaciones fundamentales o denominarles como 2 Subcategorías, que son: Las Bases (Premezclas completas con foco en la heladería artesanal premium) y los Neutros (que fueron creados en un primer momento como simples Mejoradores de estructura, pero que hoy se consideran como un tipo de Premezclas de calidad menor para un tipo de heladería más industrializada).

4.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

4.2.4.1 Amenaza de los nuevos competidores: Muy Baja

El hecho de que nuevas Empresas italianas, fabricantes de materias primas, también pudiesen llegar con subsidiarias directas a Chile se ve lejano, sobre todo por el momento de incertidumbre que vive el mundo entero ante una Pandemia que aún no acaba y que trae nuevas cepas día a día. A ello se le añade el tema de una incipiente guerra en Europa oriental, lo cual hace un panorama aún más incierto. Según muchos investigadores de todo el mundo, la economía en general está resentida aún y, sin duda, las grandes empresas transnacionales apostarán a una estrategia más conservadora en este y el próximo año 2023 (BBC mundo, 2022). Por otra parte, empresas chilenas tampoco deberían apostar por nuevos desarrollos costosos debido a las razones anteriormente dadas.

4.2.4.2 Poder de negociación de los clientes: Muy Alta

Al ser PreGel una empresa modelo B2B y, sobre todo, al trabajar con un producto que busca comercializarse en volúmenes grandes con empresas reconocidas en el mercado, se tiene que lograr llegar con una estrategia especial para el target. Empresas con volúmenes de producción elevadas, como lo son Nestlé y Carozzi, por ejemplo, serán de difícil negociación, donde la variable precio resultará un ítem importante para el cierre del negocio.

4.2.4.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos: Media

Si bien, el SUPER NEUTRO es un producto nuevo, que llega con una propuesta de valor distinta y posicionándose en un espectro no cubierto, siempre existirá el riesgo de los sustitutos, ya sea buscando un producto de mejor calidad o uno de menor precio.

4.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores: Media

Este análisis tiene 2 caras, por un lado, un poder de negociación de parte del proveedor muy bajo, ya que en este caso se “negocian” precios y stocks preferenciales directamente con la casa matriz italiana (Fabricante y Proveedor). En este modelo de negocio, PreGel Chile se comporta como un cliente “privilegiado” en todo aspecto de la Casa matriz PreGel Italia.

Pero, por otro lado, el negocio completo en Chile depende de la matriz y sus directrices, por lo tanto, el poder de negociación del proveedor sería Muy alto, en donde solo queda atacar cualquier decisión que se tomara a nivel corporativo.

4.2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes: Media

Existe rivalidad entre competidores, principalmente con marcas italianas de materias primas para la industria, pero que han llegado a Chile representados por distribuidores locales presentes en el país. Entre los competidores más directos tenemos a los siguientes distribuidores: Grecka (que importa la marca Aromitalia), Comercial 3 Almendros (que importa la marca Mec3), Marsol (que importa la marca Stella) e Imahé (que importa la marca Fabbri). Por otro lado, está la empresa Casa Italia, cuya producción de la marca Fiorentini es chilena, pero elaborada por expertos italianos y muchas de sus materias primas son exportadas.

La rivalidad entre competidores no se calificaría de alta ni muy alta debido a 2 situaciones puntuales:

- PreGel cuenta con la ventaja de ser la única empresa en instalar una subsidiaria directa acá en Chile, lo que tiene la ventaja en la rapidez con que se pueda manejar lanzamientos, novedades, stocks y la variable precio.
- Otro punto a considerar es que se trata de un lanzamiento de un producto nuevo, que no se encontraba en el mercado. Esto lo hace novedoso y de alguna manera pionero en su propuesta de valor.

4.3 Competencia

Considerando a las principales empresas que participan en la Industria de Premezclas, con productos similares, y que pudiesen catalogarse como competencia directa de PreGel, podemos considerar a las siguientes:

4.3.1 Empresas italianas presentes en el mercado chileno y representadas por un distribuidor nacional

4.3.1.1 Marca: AROMITALIA



Figura N°4: Logotipo de la marca Aromitalia. Fuente: Grecka Chile

- **Productos AROMITALIA**

Esta marca presenta 2 tipos de productos en la industria de las Premezclas, estos son: La BASE 50 DPO y el NEUTRO LATTE.

Distribución en Chile: Grecka

¿Qué vende? Materias primas para Heladería, entre los cuales están estas premezclas ya descritas y equipamiento para producción heladera y pastelera.

¿Qué necesidades puede cubrir? Este distribuidor tiene premezclas que son muy valoradas en el mercado de la Heladería artesanal por su alta calidad. Además, es la marca representativa de un distribuidor conocido en el mercado por ofrecer equipamiento y soluciones para la industria.

¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características? Ofrece insumos de calidad y necesarios para la fabricación de un producto de calidad. Tanto por lo que implica la versatilidad de su BASE y NEUTRO.

¿Aporta un valor añadido? Su valor añadido viene dado por la sinergia de ser una muy buena marca, reconocida en el mercado, y distribuida por una empresa potente en el rubro.

Se destaca por su calidad y su origen de producción, pero no ofrece nada novedoso al mercado, salvo nuevo equipamiento.

- **Precio AROMITALIA**

Como ya fue descrito, Aromitalia presenta 2 tipos de productos que son: La BASE 50 DPO Master y el NEUTRO Latte. En ambos casos se presentan precios por kg de productos distintos y de dosificación. Se pueden observar los detalles de los precios en la Tabla N°1.

Tabla N°1: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Aromitalia.

Competidor 1 - Precio retail AROMITALIA					
Descripción ítem	Unidad / Caja	Kg / Unidad	Dosificación (g \ por Kg)	Precio por KG (\$)	Precio por dosificación (\$)
DPO MASTER 50 C	8	2	50	12104	605,20
NEUTRO PRESTIGIO LATTE	5	2	5	25096	125,48

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa Grecka Chile.

- **Plaza AROMITALIA**

Esta prestigiosa marca italiana llega a Chile de forma no directa, lo cual puede considerarse una ventaja para todos sus competidores directos, incluido Pregel.

Esta marca, llega distribuido por una empresa de renombre del mercado de la Gelateria en Chile como lo es Grecka. Esta se encarga de su importación, logística, almacenaje, comercialización y distribución en Chile.

Grecka es una empresa de origen familiar, que con casi 20 años se ha consolidado como una de las más importantes en equipamiento, dando Asesoría Integral a clientes. Se apoya a heladeros ayudándolos a crear nuevos sabores y desarrollos que les permitan sorprender a sus clientes, con productos de calidad que le brinden una experiencia única. El mix de productos contiene líneas de Heladería Artesanal, Heladería Soft, Pastelería, Chocolatería, Fast Food, Cafetería y Bar.

Esta empresa se destaca la asesoría completa a clientes, desde la creación del modelo de negocio, desarrollo del proyecto, puesta en marcha y acompañamiento permanente contando con personal técnico para ello.

Los costos de envíos son absorbidos por Grecka, y realizados por su Departamento de despachos. Estos envíos son por compras que generalmente supere los \$150.000 pesos. Los tiempos de envíos son de 72 horas hábiles desde la recepción de la Orden de compra.

- **Promoción AROMITALIA**

La marca, al igual que PreGel está orientada al B2B y es comunicada al mercado en Chile mediante su empresa distribuidora exclusiva, Grecka.

¿Cómo se da a conocer Aromitalia?

La estrategia de comunicación que utiliza Grecka parte por su equipo de ventas y técnicos (chefs) de primer nivel, encargados de las Demostraciones y Eventos con los que muestran su producto al cliente ya establecido y/o prospectos.

¿Cómo se dan a conocer los productos BASE y NEUTRO?

Cómo se describió con anterioridad, mediante su equipo técnico-comercial y el uso de diferentes medios de comunicación para ello.

¿Qué medios se utilizan?

Grecka cuenta con una Heladería premium propia (Heladería Larrs de Vitacura) donde presenta sus Premezclas y sabores al cliente (formato B2B y B2C), visitas del equipo de ventas, eventos (entre los cuales tenemos ferias del rubro por ejemplo y demostraciones propias de la marca a cargo de los Chefs), medios digitales (RRSS, mailing etc.), revistas especializadas (Chef & Hotel) y además realiza patrocinios a grandes eventos a nivel nacional (Copa nacional de heladería) etc.

- **Segmento AROMITALIA**

Siguiendo con la línea anteriormente descrita, la segmentación de mercado que hace AROMITALIA es diferente para sus 2 premezclas.

El producto denominado BASE DPO está destinado a un segmento que lo componen principalmente heladerías artesanales top dentro del mercado B2B. Por su parte, el producto NEUTRO LATTE surge como una alternativa más económica para heladerías que necesiten un producto de menor nivel, de rotación rápida y cuya fabricación vaya a grandes canales de venta (Grecka, 2022).

4.3.1.2 Marca: STELLA



Figura N°5: Logotipo de la marca Stella. Fuente: Marsol S.A.

- **Producto STELLA**

La marca Stella, Al igual que Aromitalia, presenta 2 tipos de productos en la industria de las Premezclas, estos son: La BASE 50 ALL NATURAL y el NEUTRO UI.

Distribución en Chile: MARSOL

¿Qué vende? Materias primas para Heladería, entre los cuales están estas premezclas recientemente descritas. Y equipamiento gastronómico completo para la industria donde son uno de los actores más grandes.

¿Qué necesidades puede cubrir? Tiene premezclas que son valoradas en el mercado de la Heladería artesanal. Junto con eso, es la marca representativa de un distribuidor destacado en el mercado de la industria alimentaria (MARSOL), este es considerado uno de los más grande del país en recursos y conocimientos como empresa de apoyo B2B en Chile.

¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características? Ofrece insumos de muy buena calidad, que son necesarios para la fabricación del producto anteriormente señalado.

¿Aporta un valor añadido? Su valor añadido viene dado por la sinergia de ser una muy buena marca italiana y por, sobre todo, ser distribuido por una gran y reconocida empresa. La marca destaca por su calidad, su origen de producción y la tradición que posee, pero no ofrece nada novedoso al mercado salvo por sus equipos con tecnología de punta.

- **Precio STELLA**

Como ya fue descrito, Stella presenta 2 tipos de productos que son: La BASE 50 ALL NATURAL y el NEUTRO UI. En ambos casos se presentan precios por kg de productos cercanos, sin embargo, las diferencias radican en la dosificación de cada uno de ellos. Se pueden observar los detalles de los precios en la Tabla N°2.

Tabla N°2: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Stella.

Competidor 2 – Precio retail STELLA					
Descripción ítem	Unidad / Caja	Kg / Unidad	Dosificación (g \ por Kg)	Precio por KG (\$)	Precio por dosificación (\$)
BASE 50 ALL NATURAL	1	8	50	12181	609,05
NEUTRO UI	5	2	5	15962	79,81

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa Marsol S.A.

- **Plaza STELLA**

Esta marca italiana llega a Chile de forma no directa, lo cual puede considerarse una ventaja para toda su competencia directa.

Como ya fue descrito con anterioridad, Stella llega distribuido por una de las empresas más grandes y de renombre del mercado como lo es MARSOL. Esta se encarga de su importación, logística, almacenaje, comercialización y distribución en Chile.

MARSOL SA es una empresa de origen familiar, con más de 70 años en el mercado del retail, hoteles, restaurantes y casinos, teniendo una basta y reconocida trayectoria que ha permitido se posicione como líder del mercado. Esta empresa comercializa equipamiento e insumos para la industria de restaurantes, catering, minería, banquetería, educación, hotelería, panadería, procesos industriales y salud, con un conocido prestigio que la destacan como la más grande en su rubro. MARSOL cuenta actualmente con más de 180 técnicos y 80 camionetas a lo largo de Chile, con el único propósito de superar las expectativas de sus clientes por medio de profesionales capacitados y entrenados en las mejores academias nacionales y el extranjero, siempre “LISTOS PARA SERVIR” es su slogan.

Los costos de envío a los clientes son absorbidos por MARSOL, y realizados por su Departamento de despachos. Estos envíos de dan por compras que generalmente superen los \$250.000 pesos netos.

Los tiempos de envíos son de 48 horas desde la recepción de la Orden de compra.

- **Promoción STELLA**

La marca es orientada al B2B y es comunicada al consumidor mediante su empresa distribuidora MARSOL.

¿Cómo se da a conocer STELLA?

La estrategia de comunicación que utiliza MARSOL parte por su equipo de ventas que visita periódicamente a su cartera de clientes ya establecida. Junto con eso ya tienen un grupo de chefs de primer nivel encargados de las Demostraciones y eventos con los que muestran su producto al cliente ya establecido y/o prospectos. Sus chefs tienen una alta reputación en la industria.

¿Cómo se dan a conocer los productos BASE y NEUTRO?

Cómo se describió con anterioridad, mediante su equipo técnico-comercial y el uso de diferentes medios.

¿Qué medios se utilizan?

Utilizan medios como: Visitas del equipo de ventas, eventos (ferias del rubro por ejemplo y demostraciones propias de la marca), medios digitales (RRSS, mailing etc.), revistas especializadas (Chef & Hotel), patrocinando grandes eventos a nivel nacional (como la feria Food and service por ejemplo que es la más prestigiosa en la Industria alimentaria) etc.

- **Segmento STELLA**

Siguiendo con la línea anteriormente descrita, la segmentación de mercado que hace STELLA es completamente diferente para sus 2 premezclas:

Su BASE 50 ALL NATURAL está destinado a un segmento de heladerías artesanales o fábricas de heladería premium. Con un foco de línea de fabricación completamente natural (sin subproductos químicos ni aditivos es su propuesta de valor).

Por su parte, el producto NEUTRO UI es llevado a un target que no necesita un producto de calidad, sino más bien necesitan una premezcla de rotación rápida y fabricación de grandes canales de venta (Marsol, 2022).

4.3.1.3 Marca: MEC 3



Figura N°6: Imagotipo de la marca Mec3 Fuente: Comercial 3 almendros Ltda.

- **Producto MEC3**

Al igual que las 2 marcas analizadas con anterioridad, MEC3 presenta 2 tipos de productos en la industria de las Premezclas, estos son: La BASE 50 MB y el NEUTRO MEC3.

Distribución en Chile: COMERCIAL 3 ALMENDROS

¿Qué vende? Materias primas para Heladería, entre los cuales están estas premezclas descritas con anterioridad.

¿Qué necesidades puede cubrir? Tiene en el mercado premezclas que son valoradas en el mercado de la Heladería artesanal por su foco por su muy buena calidad y el origen de producción. Junto con eso, es la marca representativa de un distribuidor que destaca por ser uno de los mejor preparados en lo técnico y por ser muy proclive a la educación gastronómica en Chile.

¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características? Ofrece insumos de calidad y necesarios para la fabricación del producto anteriormente señalado. Tanto por lo que implica la versatilidad de su BASE y NEUTRO.

¿Aporta un valor añadido? Su valor añadido viene dado por ser una marca prestigiosa en el mercado respecto a su calidad, origen, y, además, contar con un Distribuidor muy enfocado en la parte académica y gastronómica. De hecho, la empresa Tres Almendros posee convenios con institutos destacados en el área gastronómica.

Se destaca por su calidad y su origen de producción, pero no ofrece nada novedoso al mercado.

- **Precio MEC3**

Como ya fue descrito, MEC3 presenta 2 tipos de productos que son: La BASE MB y el NEUTRO MEC3. En ambos casos se presentan precios por kg de productos distintos, sin embargo, las diferencias principales radican en la dosificación de cada uno de ellos. Se pueden observar los detalles de los precios en la Tabla N°3.

Tabla N°3: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Mec3

Competidor 3 - Precio retail MEC3					
Descripción ítem	Unidad / Caja	Kg / Unidad	Dosificación (g \ por Kg)	Precio por KG (\$)	Precio por dosificación (\$)
BASE 50 MB	4	2,5	50	11492	574,60
NEUTRO	1	8	5	27300	136,50

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa Comercial 3 almendros Ltda.

- **Plaza MEC3**

La marca llega a Chile de forma no directa, lo cual puede considerarse una ventaja para su competencia directa.

Sin embargo, esta marca, llega distribuido por una empresa con prestigio en el mercado B2B en Chile como lo es COMERCIAL 3 ALMENDROS. Esta empresa se encarga de su importación, logística, almacenaje, comercialización y distribución en Chile.

COMERCIAL 3 ALMENDROS SA es de origen familiar con más de 18 años de presencia y trayectoria en el mercado. Desde un comienzo sus actividades se relacionan con el rubro gastronómico, con el transcurso de los años se especializaron en el mercado de la heladería y pastelería, incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a los clientes una solución a sus necesidades; actualmente cuenta con más de 10 representaciones de marca, las más importantes son: MEC3, Chocolatería Callebaut, y equipamiento como: Coldelite, Electrofreeze, Cattabriga, Italproget, Friulinox, entre otras.

El objetivo principal de la empresa es lograr un perfeccionamiento en las actividades con el fin de satisfacer la necesidad de los clientes. Se pone énfasis en la Asesoría y cursos técnicos a los clientes.

Los costos de envío son absorbidos por Comercial 3 Almendros, y realizados por su Departamento de despachos. Estos envíos se dan por compras que generalmente superen los \$150.000 pesos netos.

Los tiempos de envíos son de 48 a 72 horas desde la recepción de la Orden de compra.

- **Promoción MEC3**

Esta es una marca B2B y es comunicada al consumidor mediante su empresa distribuidora.

¿Cómo se da a conocer MEC3?

La estrategia de comunicación que utiliza Comercial 3 Almendros parte por su equipo técnico y de Marketing. Se trata de promover mucho la Asesoría y la capacitación. Junto con ello, buscan alianzas con Institutos de carreras culinarias (Por ejemplo: INACAP, DUOC o Cullinary). Además, tienen un equipo de ventas que visita periódicamente a su cartera de clientes.

¿Cómo se dan a conocer los productos BASE y NEUTRO?

Cómo se describió con anterioridad, mediante su equipo técnico-comercial y el uso de diferentes medios como son cursos y actividades programáticas con los centros de educación gastronómica citados.

¿Qué medios se utilizan?

Utilizan medios como: Visitas del equipo, eventos (ferias del rubro por ejemplo y demostraciones propias de la marca), medios digitales (mucho énfasis en RRSS, sobre todo Instagram), revistas especializadas (Chef & Hotel), patrocinando eventos de educación y concursos.

- **Segmento MEC3**

Siguiendo con la línea, la segmentación de mercado que hace MEC3 es completamente diferente para sus 2 premezclas.

Su BASE 50 MB está destinado a un segmento de heladerías artesanales premium. Por su parte, el producto NEUTRO es llevado a un mercado que no necesita un producto de tan alta calidad, de rotación rápida y llevado a grandes canales de venta (Comercial 3 Almendros, 2022).

4.3.1.4 Marca: FABBRI



Figura N°7: Logotipo de la marca Fabbri. Fuente: Imahe Chile S.A.

- **Producto FABBRI**

La marca presenta 2 tipos de productos en la industria de las Premezclas, estos son: La BASE 50 Nevepann y el NEUTRO Six.

Distribución en Chile: IMAHE

¿Qué vende? Equipamiento gastronómico y materias primas para la industria de alimentos en general.

¿Qué necesidades puede cubrir? Tiene en el mercado premezclas que son valoradas en el mercado de la Heladería artesanal por el tiempo que lleva en el mercado, se ha convertido en la marca italiana más “tradicional” del mercado. Junto con eso, es la marca representativa de un distribuidor destacado en todo lo que es Asesoría integral y un amplio espectro de lo que es equipamiento gastronómico como lo es IMAHE.

¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características? Ofrece insumos de calidad y necesarios para la fabricación del producto anteriormente señalado. Tanto por lo que implica la versatilidad de su BASE y NEUTRO.

¿Aporta un valor añadido? Su valor añadido viene dado por ser una marca que lleva mucho tiempo presente en el mercado chileno, se puede decir que fue una de las pioneras en la apertura de los insumos para la Heladería artesanal. Otro valor añadido es que trabaja junto a un distribuidor con un espectro amplio de llegada. Fabbri tiene el concepto de la “más antigua marca italiana presente”.

Se destaca por su tradición en el mercado, su calidad, y su origen de producción, pero no ofrece nada novedoso al mercado.

- **Precio FABBRI**

Como ya fue descrito, FABBRI presenta 2 tipos de productos que son: La BASE Nevepann y el NEUTRO Six. En ambos casos se presentan precios por kg de productos cercanos, sin embargo, las diferencias radican en la dosificación de cada uno de ellos. Se pueden observar los detalles de los precios en la Tabla N°4.

Tabla N°4: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Fabbri

Competidor 4 - Precio retail FABBRI					
Descripción ítem	Unidad / Caja	Kg / Unidad	Dosificación (g \ por Kg)	Precio por KG (\$)	Precio por dosificación (\$)
BASE 50 NEVEPANN	1	10	50	10384	519,20
NEUTRO SIX	1	10	6	13280	79,68

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa Imahe Chile S.A.

- **Plaza FABBRI**

La marca llega a Chile de forma no directa, lo cual puede considerarse una ventaja para su competencia directa. Esta llega distribuida al país por IMAHE S.A.

Esta empresa se encarga de su importación, logística, almacenaje, comercialización y distribución en Chile. El objetivo comercial de IMAHE es ser un asesor y proveedor integral en la dinámica industria de la gastronomía, entendida ésta como cualquier área o lugar en que se procesen o expendan alimentos. Cualquiera sea el origen, importado o nacional, la empresa busca encontrar soluciones eficientes y precios adecuados a las variadas necesidades de la industria. La cocina profesional requiere cada vez más de implementos adecuados, desde un guante para usos a altas temperaturas, hasta una tabla de corte que, diferenciada por color, elimine la contaminación cruzada. Todo un mundo de implementos y accesorios, más de 4.000 ítems, que Imahe pone a disposición de sus clientes profesionales.

Los costos de envío son absorbidos por IMAHE y realizados por su Departamento de despachos. Estos envíos se dan por compras que generalmente superen los \$200.000 pesos netos. Los tiempos de envíos son de 48 a 72 horas desde la recepción de la Orden de compra.

- **Promoción FABBRI**

Esta es una marca B2B y es comunicada al consumidor mediante su empresa distribuidora IMAHE.

¿Cómo se da a conocer FABBRI?

La estrategia de comunicación que utiliza IMAHE parte por su equipo de Marketing es la de consolidar su ya amplia cartera de clientes y promover mucho la venta de equipamiento y Asesoría constante. Además, IMAHE tiene participación en una reconocida cadena de Heladerías de buena calidad como lo son Filippo. En ella se busca llevar al B2C, pero además mostrar para el B2B lo que puede ofrecer en materias primas.

¿Cómo se dan a conocer los productos BASE y NEUTRO?

Tienen una cartera de clientes fuertes, con un equipo de ventas amplio y KAMs cuando el cliente lo amerita.

¿Qué medios se utilizan?

Utilizan medios como: Visitas del equipo de ventas a terreno, eventos (ferias del rubro por ejemplo y demostraciones propias de la marca), medios digitales, revistas especializadas (Chef & Hotel).

- **Segmento FABBRI**

Siguiendo con la línea de prácticamente toda la industria, en cuanto a la segmentación de mercado, IMAHE cuenta con el desarrollo de una BASE 50 que está destinado a un segmento de heladerías artesanales que son tradicionales y reconocidas en el país, como es su cadena Filippo, por ejemplo.

Por su parte, el producto NEUTRO SIX es llevado a un mercado que no necesita un producto de esa calidad, basado en la exposición en vitrinas, sino que está enfocado en la fabricación rápida y a menor costo (Imahe, 2022).

4.3.2 Empresas chilenas elaboradoras de materias primas y que apuestan por un perfil de ingredientes italianos

4.3.2.1 Marca FIORENTINI



Figura N°8: Imagotipo de la marca Fiorentini. Fuente: Fiorentini spa.

- **Producto FIORENTINI**

Esta marca continúa con la metodología de los productos de fabricación italiana y ofrece 2 tipos de productos al mercado de las Premezclas en el país, estos son: La BASE 50 LATTE S y el NEUTRO de la marca Fiorentini.

Distribución y fabricación en Chile: Casa Italia.

¿Qué vende? Importa equipamiento gastronómico y materias primas para la industria de alimentos en general, con foco en la heladería artesanal (marca VALMORT).

¿Qué necesidades puede cubrir? Tiene en el mercado premezclas que no son tan valoradas en el mundo de la Heladería artesanal como la empresa desearía, esto se debe a su calidad y a su origen de producción (nacional), esto pese a que se importan la gran mayoría de las materias primas desde Italia, pero la fabricación local para abaratar costos hace que la marca sea apreciada de distinta forma en el mercado respecto a su competencia.

Pese a lo anteriormente descrito, existen clientes que los valoran por su “receta italiana” y el abaratamiento de costos que implica la producción en Chile.

Las ventajas comparativas de Fiorentini son su velocidad de reacción ante los posibles quiebres de stock y su conocimiento del mercado (fabricación rápida, evita tiempos de importación y puede “fabricar a la medida” algún producto especial solicitado por algún cliente).

¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características? Ofrece insumos que son de calidad aceptable por el mercado y necesarios para la fabricación del producto anteriormente señalado. Tanto por lo que implica la versatilidad de su BASE y NEUTRO.

¿Aporta un valor añadido? Su valor añadido viene dado por ser una marca que conoce el mercado y puede reaccionar más rápido ante cualquier nuevo desarrollo.

Se destaca por su conocimiento del mercado y el potencial de nuevos desarrollos que le dan una cuota de novedoso respecto a la competencia.

- **Precio FIORENTINI**

Esta marca también presenta 2 tipos de productos que son: La BASE LATTE S y el NEUTRO. En ambos casos se presentan precios por kg de productos diferentes, sin embargo, las diferencias mayores radican en la dosificación de cada uno de ellos. Estos precios se destacan por ser en promedio levemente más bajos que sus competidores italianos. Se pueden observar los detalles de los precios en la Tabla N°5.

Tabla N°5: Precios por kg y dosificación de los productos de la marca Fiorentini

Competidor 5 - Precio retail FIORENTINI					
Descripción ítem	Unidad / Caja	Kg / Unidad	Dosificación (g \ por Kg)	Precio por KG (\$)	Precio por dosificación (\$)
BASE 50 LATTE S	4	2,5	50	9704	485,20
NEUTRO	10	1	5	20650	103,25

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa Fiorentini spa.

- **Plaza FIORENTINI**

La marca se fabrica y comercializa en Chile, lo cual puede considerarse una ventaja para su competencia directa en algunos aspectos (origen de producción) y una desventaja en otros (nuevos desarrollos, velocidad de producción y en algunos casos menores precios).

Fiorentini nace como marca donde inmigrantes italianos llevan su emprendimiento personal a puerto luego de desarrollar recetas en los años 40 en la región de la Toscana, Italia. La distribuidora Casa Italia (de la misma empresa) lleva la comercialización de los productos desarrollados.

Los costos de envío son absorbidos por Casa Italia y realizados por su Departamento de despachos. Estos envíos se dan por compras que generalmente superen los \$250.000 pesos netos. Hay que aclarar que los despachos no llegan a todos los sectores de Santiago, lo cual limita en demasía su logística (generalmente llegan al sector oriente y al anillo de Américo Vespucio).

Los tiempos de envíos son de 72 horas desde la recepción de la Orden de compra.

- **Promoción FIORENTINI**

Esta es una marca B2B y es comunicada al consumidor mediante su empresa distribuidora Casa Italia.

¿Cómo se da a conocer Fiorentini?

La estrategia de comunicación que utiliza Casa Italia parte por su equipo de Marketing donde busca consolidar su ya consistente cartera de clientes y promover mucho el desarrollo Italo-chileno y el mostrario de chefs italianos en su staff. Junto con eso cuenta con la representación de maquinaria importada desde Europa. Para ello se trabaja con la empresa Valmort.

¿Cómo se dan a conocer los productos BASE y NEUTRO?

Tienen una cartera de clientes, con un equipo de ventas especializados y de chefs que son reconocidos en el mercado por su ascendencia europea. El desarrollo de novedades y productos a la medida es su punto fuerte.

¿Qué medios se utilizan?

Utilizan medios como: Visitas del equipo de Asesores, vendedores y chefs a terreno, eventos (ferias del rubro por ejemplo y demostraciones propias de la marca), medios digitales, revistas especializadas (Chef & Hotel).

- **Segmentación FIORENTINI**

Siguiendo con la línea de segmentación de mercado vista en los casos anteriores, su BASE 50 está destinado a un segmento de heladerías artesanales que buscan el sabor de raíces italiano pero que no necesiten excluyentemente un producto importado.

Además, se trata de una marca que es reconocida en el país. Por su parte, el producto NEUTRO es llevado a un mercado que no necesita un producto de tan alta calidad y de fabricación a menor costo, uno de los más bajos que ofrece la industria (Casa Italia, 2022).

4.3.3 Otras empresas extranjeras elaboradoras de materias primas y que apuntan a una calidad inferior y un perfil de ingredientes industrial: DANISCO tiene en el mercado el producto NEUTRO PGX.

4.3.4 También están las Empresas chilenas elaboradoras de materias primas y que apuntan a una calidad muy inferior y un perfil de ingredientes industrial: WATTS tiene en el mercado el producto BASE HELADERA CALO y SABORES que tiene en el mercado el producto BASE 50 y NEUTRO SABORES.

4.4 Consumidores (Mercado)

Con respecto al consumo de helados, Chile lidera en Latinoamérica el consumo de helados per cápita, durante el año 2018 con 8,6 litros. El helado no solo es visto como un postre, sino que además es considerado como parte esencial para la alimentación y la nutrición, especialmente para los niños. En muchos hogares su consumo tiene un aspecto afectivo, al ser consumido en un espacio familiar compartido y disfrutado por los miembros de la familia, y también tiene una connotación festiva, al ser consumido en las fiestas de Navidad y Fin de año combinado con algunas bebidas gaseosas o alcohólicas. La gente prefiere helados con y sin leche, porque ambos son consumidos en distintas ocasiones. En todo caso, los sabores de helados favoritos de los chilenos son chocolate, vainilla y frutales. Los helados de vainilla se utilizan para preparar café helado, en tanto que el helado de piña se puede mezclar con gaseosa para preparar una bebida a los niños, y para los adultos se puede mezclar con espumante o bien el clásico Terremoto (Fuente: La Tercera, año 2022).

En términos generales, para conocer mejor al mercado, saber más del cliente en cuanto a sus necesidades y lo que realmente piensa y siente, se necesita investigar más sobre ellos y obtener su voz de primera fuente. Para lograr aquello, la literatura describe 5 formas distintas de trabajar que surgen como las más habituales (Guesalaga, 2021):

- a) **Encuestas:** Nos sirve para medir la satisfacción, la lealtad, y la experiencia de los clientes. Donde debemos asegurarnos que respondan quienes deben hacerlo en cuanto a la toma de decisiones, hacerlo de forma regular y establecer un plan de acciones con los resultados obtenidos.
- b) **Entrevistas y reuniones:** Se deben aprovechar de la mejor forma, con una agenda bien pensada y con objetivos específicos. Se debe asegurar que en las reuniones participen las personas relevantes para obtener la información.
- c) **Eventos:** Estos pueden ser de la industria en general u organizados por la propia empresa. Aquí lo que se busca es la activa participación de los clientes, ya sea haciendo alguna presentación o discutiendo sobre cómo las tendencias afectan sus necesidades. Y por supuesto que es importante tener alguna instancia de interacción social para generar fomentar una relación de confianza.

- d) **Conexión on-line:** Se debe partir por tener una buena página web que facilita la comunicación bidireccional y continua con los clientes. Realizando análisis de contenido de redes sociales y foros de discusión. Y claro, gran parte de este esfuerzo se puede hacer de manera centralizada a través del departamento de Marketing o alguna unidad especializada de gestión de clientes.

- e) **Actividades de colaboración:** Estas actividades sirven para atreverse a involucrar a los clientes en la estrategia y en la planificación de actividades claves. Es decir, compartir con algunos clientes de confianza sus planes estratégicos, y pedirles su feedback y sus ideas de cómo hacerlo mejor. Y lo más probable es que haya un efecto de reciprocidad, y que también los clientes se animen también a compartir sus planes estratégicos con ustedes. Al avanzar hacia una relación de colaboración es más probable que entiendan en profundidad las necesidades del cliente y logren desarrollar soluciones que favorezcan el crecimiento de ambas empresas en el largo plazo (Guesalaga, 2021).

4.4.1 Estudio sobre la opinión de los clientes en el entorno B2B respecto a la Industria de las Premezclas para Gelatería presentes en el mercado

Para el presente Análisis situacional se necesitaba conocer el mercado de la mejor manera posible, con este fin se optó por trabajar principalmente en los puntos a) y b) vistos recientemente. Este hace alusión sobre el uso de Encuestas y también de la realización de Entrevistas para conocer al cliente, respecto a sus necesidades y respecto a la oferta de Premezclas que distingue de la Industria Heladera.

Dentro de los enfoques cualitativos para obtener información de necesidades de clientes hay uno que ha sido usado por muchas empresas por más de 30 años: el método **SPIN Selling**, propuesto por Neil Rackham. A pesar de que SPIN Selling se desarrolló hace un tiempo, sigue siendo utilizado con éxito por muchas empresas. Eso sí, es necesario adaptar el enfoque a los tiempos de hoy y en especial a las tendencias tecnológicas en los procesos

de compra. SPIN Selling es una técnica de entrevista que se basa en hacer las preguntas correctas, organizadas en 4 tipos (Rackham, 1988):

- **SITUACIÓN**, es decir preguntas sobre qué contexto enfrenta el cliente, cuál es su modelo de negocios, y cómo logra el éxito.
- **PROBLEMA**, se refiere a preguntas sobre la problemática que enfrenta, sus dolores, en general en su negocio y no solo relacionado con los productos.
- **IMPLICANCIA**, es hacer preguntas respecto a lo que implica este problema para el cliente, que es lo que podría pasarles si no solucionan tales problemas (costos).
- **NECESIDAD-RECOMPENSA**, tiene que ver con el tipo de soluciones que necesitaría el cliente. No se debe pensar en las soluciones que puede ofrecer hoy nuestra empresa, sino que es lo que necesita efectivamente el cliente.

Para este caso de conocimiento del mercado, fue entrevistada la Srta. Ana Moreno de la empresa Emporio La Rosa. Esta entrevista nos entregó información de un gran valor para conocer al cliente, sus dolores y necesidades. Con estas respuestas, podemos ya comenzar a trabajar sobre la idea que tiene el cliente y como se les podría asesorar como empresa proveedora (ver entrevista en detalle en Entrevista N°1, Anexos).

Por otro lado, además de usar estos métodos cualitativos, se optó por realizar Encuestas para conocer la importancia relativa que los clientes asignan a distintos atributos de un proveedor o producto. Por ejemplo, como empresa fabricante de Insumos para la industria Heladera, se necesita ahora evaluar la importancia que le dan los clientes a una serie de atributos que son los más relevantes, por lo general, respecto a la evaluación de un determinado proveedor (Encuesta N°1).

Una vez realizada la Encuesta N°1, según lo explicado con anterioridad, se obtuvieron resultados que permiten concluir cuales atributos son los más preponderantes para los clientes de este tipo de insumos, estos resultaron ser: La reputación de la Empresa proveedora, la Calidad del producto y el Precio o Costo de adquisición que poseen. (Ver detalle completo en la sección Anexos, Encuesta N°1).

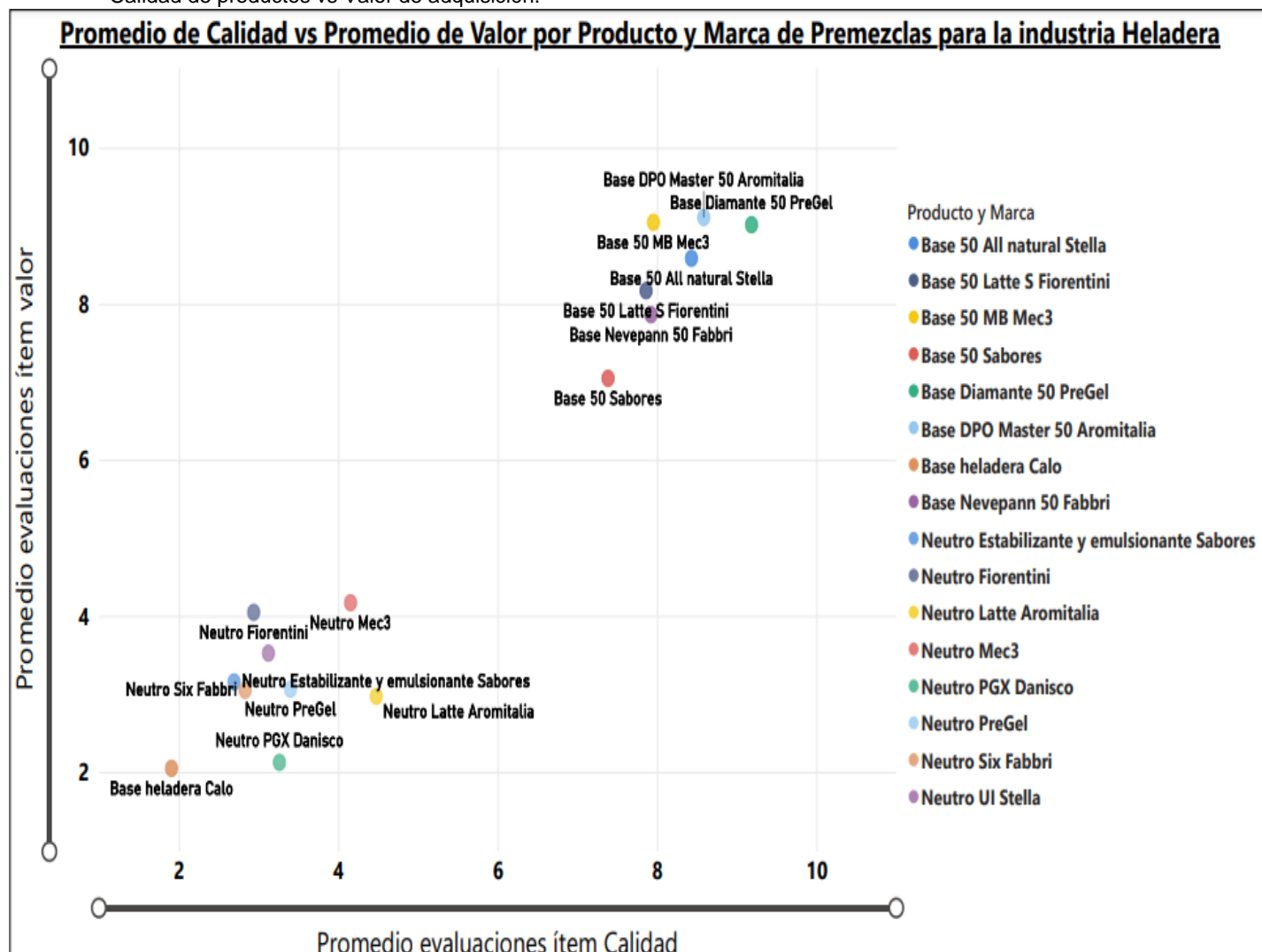
Considerando estos últimos resultados y con el fin de continuar conociendo el Estado situacional de la industria de las Premezclas para Gelateria presentes hoy en día, fue necesario recurrir a una 2ª Encuesta. Esta hacía evaluar directamente a 16 productos de distintas marcas, distintas tendencias en calidad y diferente precio.

La conclusión obtenida a partir de estos resultados es la notable diferencia que se puede percibir entre un producto catalogado como BASE vs un producto NEUTRO. Esto se da en todos los subgrupos conformadas por, incluso, la misma marca. Claramente se percibe una diferencia de Calidad y un Valor de adquisición asociado percibido por los clientes (Ver detalle completo en la sección Anexos, Encuesta N°2).

4.4.2 Posicionamiento actual

Dadas las calificaciones promedio obtenidas, se elaboró el Gráfico N°1 sobre el **Posicionamiento** de los distintos tipos de Premezclas y sus marcas respecto a su valoración en Precio y en Calidad. En este gráfico se puede apreciar con gran claridad el Posicionamiento de los diferentes productos y como los expertos tienden a asociar, en forma muy clara, 2 subgrupos marcados por lo que son los atributos de Calidad y Valor de adquisición percibidos. Se puede analizar la existencia de una opción de negocio intermedia, tanto en calidad de producto como en apreciación de valor de adquisición, que no está siendo cubierta por los oferentes y sus productos.

Gráfico N°1: Mapa de Posicionamiento actual de los productos en el mercado. Promedio evaluaciones de Calidad de productos vs Valor de adquisición.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizados los resultados de la Encuesta N°2 se realizó una tercera encuesta (Encuesta N°3), a este mismo universo de personas, en donde se elaboraron 2 preguntas cerradas:

- a) La primera consistía en saber si percibían que en el mercado actual de Premezclas para Gelateria, notaban la falta en la oferta de un producto intermedio en Calidad y Valor de adquisición que pudiese ingresar como opción en el mercado. Las opciones de respuesta cerrada fueron: SI / NO / NO APLICA (Los resultados obtenidos para esta consulta se pueden ver en la Tabla N°8, sección Anexos).

Los resultados indican que la mayoría de los expertos si necesitarán un producto intermedio dentro de la oferta (67,69% en la respuesta), que llegue a llenar un sector del mercado que no está conforme con el producto recibido en la actualidad, ya sea por un tema de Calidad acorde o que simplemente sienten que su negocio no está siendo del todo rentable debido a los altos costos de las materias primas (Premezclas) para su mercado objetivo.

- b) La segunda consulta de la Encuesta N°3 realizada fue que, ante la hipotética situación de que, si ya existiese en el mercado un producto de relación Precio/Calidad intermedio, lo probarían o adquirirían. Las alternativas eran las mismas: SI / NO / NO APLICA. (Los resultados obtenidos para esta consulta se pueden ver en la Tabla N°9, sección Anexos).

Los resultados obtenidos indicaron que, según la segunda pregunta realizada, la mayoría de los expertos probaría o adquiriría un producto catalogado como intermedio en Calidad/Valor de adquisición (83,08%) ofrecido para el mercado B2B de Premezclas. Como se describía con anterioridad, este producto viene a satisfacer las necesidades del consumidor para un sector del mercado que no está 100% conforme con los productos que ofrece la industria en la actualidad.

Por lo tanto, y como conclusión global, el hecho de analizar estos resultados abre la opción y una oportunidad de negocio que no ha sido suplida para el consumidor y que este si pudiese optar a probar y cambiarse a un producto de calidad y precio diferente que no se encuentra hoy por hoy en el mercado (intermedio en este caso).

4.4.3 Segmentación de mercado

La segmentación de clientes actual del mercado, para la Industria de premezclas en empresas productoras de Helados se realiza por lo general de la siguiente manera:

a) Segmentación de clientes por la calidad de producto elaborado

Esta segmentación indica cuánto valor le dará el productor o fabricante a la Calidad global de producto final. Esta característica considera la evaluación de diferentes factores que llevan a considerar un producto de calidad alta por los productores, entre ellos tenemos principalmente a características organolépticas como son: Sabor, cremosidad, estructura propia, materias primas utilizadas, material y diseño de packaging o presentación etc. Según el Gráfico N°1 analizado con anterioridad, la oportunidad de mercado que se tiene es en productos de calidad intermedia. Esto indica que se debe llegar al Segmento de clientes que busquen un producto que esté mediana a altamente reconocido en este atributo, importante es que esté calificado por sobre los llamados productos de “baja calidad” pero sin necesariamente llegar al estatus de los insumos destinados a la elaboración de los productos premium (generalmente las denominadas “Premezclas Bases”). En este segmento tenemos a empresas como Bravissimo, Matthei y Emporio la Rosa, por ejemplo.

b) Segmentación de clientes según precio de producto final elaborado

Esta segmentación indica la valoración por el precio de salida le dará el cliente al producto final. Este valor considera, obviamente, el precio de adquisición de las materias primas necesarias para producir y es acá donde se puede llegar a influir como empresa proveedora. Según el Gráfico N°1, la oportunidad de mercado que se tiene es en productos de intermedio precio de salida. Esto indica llegar a los clientes con un producto que sea reconocido en este atributo, que esté por sobre los llamados productos de bajo precio, pero marcadamente por debajo de las materias primas destinadas a los premium. Acá tenemos a empresas que siempre tratan de buscar un mejor precio en el mercado como Nestlé o San Francisco, por ejemplo.

c) Segmentación de clientes por volumen de producción

Esta segmentación indica cuánta producción de helado terminado realiza el cliente. Lo que se ha observado en las encuestas realizadas, es que los fabricantes que buscan esa relación de productos intermedios en lo que indica precio/calidad tienden a ser grandes productores (volúmenes altos, por sobre los 100 litros de helado terminado como producción diaria). Por lo tanto, la segmentación establecida para el lanzamiento de un insumo de valoración intermedia en la relación precio/calidad debe ir enfocado en un segmento de cliente con una producción no menor y con escala de valores aproximados por sobre estos 100 litros al día. Ejemplos de clientes que se ajusten a estos valores tenemos a varios, por ejemplo: Carozzi (con marcas como Emporio La Rosa, Bonafide, y Palettas), Nestlé, Yogen früz, Cassis etc.

d) Segmentación de clientes según canal de distribución

Esta segmentación indica como se va a realizar la distribución y venta del helado terminado que realiza el cliente. Lo que se ha observado en las encuestas realizadas, es que los fabricantes que buscan esa relación de productos intermedios en precio/calidad tienden a utilizar grandes canales de distribución para su venta (supermercados y grandes tiendas). En muy pocas oportunidades lo trabajan para canal tradicional (tienda propia con consumo inmediato, que generalmente busca un perfil de calidad más alto para diferenciarse). También está lo inverso, es decir, producir para una venta por mayor que implique abaratar costos y calidad a niveles muy bajos (empresas productoras a terceros). Por lo tanto, la segmentación establecida para el lanzamiento de algún insumo intermedio debe ir enfocado en un segmento de cliente con una distribución a canal supermercado y/o grandes tiendas especializadas. Ejemplos de clientes que se ajusten a esta segmentación tenemos a varios: Guallarauco, Carozzi, Nestlé etc.

e) Segmentación de clientes que apuesten por el Delivery

Esta nueva segmentación indica como se va a realizar la distribución y venta del helado terminado que realiza el cliente. Lo que se ha observado es que los fabricantes que buscan esa relación de productos intermedios y también los que buscan una mayor calidad, tienden a ser proclives a trabajar sus fórmulas y costeos para emplearlas en Delivery. ¿Pero por qué se da este fenómeno? Básicamente debido a que la venta de Delivery implica un consumo inmediato, debido a la naturaleza y condiciones del producto final (congelado), en prácticamente todas las ocasiones se pide para consumir en forma inmediata, por ende, se puede llevar a una “Premezcla” que ofrezca prestaciones menos exigentes a lo que significa la utilización de una Base premium, por ejemplo, esto influye en la durabilidad en el tiempo de la Estabilidad y Emulsión de este producto. Por lo tanto, la segmentación establecida para el lanzamiento del insumo intermedio también puede ir enfocado en un segmento de cliente que en producción es más pequeño pero que si apuesta por el Delivery como método mayoritario de venta (productores sin local de venta para consumo directo establecido). Aquí podríamos segmentar, además de las grandes cadenas, por los locales que están apostando por Delivery, ejemplos tenemos muchos: Tavelli, El Taller, Harina gourmet, Biancolatte, Coppelia etc.

4.4.4 Buyer persona

Siguiendo con el análisis, se trabajó en la elaboración de un Buyer persona que represente de la mejor manera posible el cruce de las Segmentaciones de clientes recientemente expuestas. Se busca un cliente que necesite una Premezcla para la elaboración de helados con una Calidad y precios “intermedios” para el mercado, en el cuál actualmente no se tienen alternativas.

Además, este cliente debe tener un alto volumen de producción, con exposición a grandes canales de venta (supermercados) y además con indicios de adaptación a lo que implica el nuevo concepto del Delivery de productos.

Este Buyer persona se representa en la persona de Nicolás Abarca, él es jefe de compras de la empresa Emporio La Rosa (Carozzi), Ingeniero en prevención de riesgos de profesión,

pero con bastante experiencia laboral en los departamentos de Logística y Compras. Desde mayo del 2020 trabaja en la empresa. Nicolás es Casado, con 1 hijo, es una persona bastante ocupada y con alto estrés en el día a día. Como todo profesional de empresa cliente, necesita que "le arreglen sus problemas" y que no tenga inconvenientes extra relacionados con sus compras y las empresas proveedoras. En general, espera que este trabajo y posición le proporcione ingresos y crecimiento profesional.

Un día de trabajo promedio de Nicolás podría resumirse de la siguiente manera:

*06:30 Nicolás se despierta y ve inmediatamente su WhatsApp y correo personal a través de su celular. Busca informarse en su RRSS y sus grupos más cercanos de noticias y urgencias, principalmente de su vida personal o laboral.

*07:00 Toma desayuno. Continúa al tanto de WhatsApp, contesta únicamente en caso de urgencias.

*08:30 Comienza su jornada laboral. Revisa su correo en detalle, contesta las urgencias y confecciona su programa completo de jornada laboral en detalle. Utiliza su PC y sus RRSS en general. Todas las herramientas laborales se ponen al servicio.

*09:30 Trabaja de lleno en lo que respeta a los pendientes de avance. Generalmente trabaja en su PC o en terreno, pero dentro de la empresa.

*10:30 Realiza sus reuniones de área, interáreas o con Gerencia general. Reuniones físicas o virtuales según corresponda.

*12:00 Esta es la mejor hora para contactarlo directamente, ya que terminó sus pendientes. Esto a menos que él nos contacte antes. La mejor manera de comunicación es mediante celular personal o mediante correo si es algo que lleva información o se puede tratar a mediano plazo.

*13:00 Almuerzo. Generalmente se trata de no molestar a los clientes en estos horarios.

*14:00 Comienza el desarrollo de los temas tratados en las diferentes reuniones AM o con proveedores.

*16:00 Se revisan temas de proyectos de mediano plazo. También es una buena hora para ver Desarrollo de nuevos productos junto a él.

*17:00 Se revisan las últimas emergencias del día y lineamientos para el siguiente.

*18:00 Por lo general es la Hora de término del día laboral. Pasado de esta hora está prohibido llamarles salvo alguna emergencia o que se haya requerido alguna información solicitada y que esté pendiente de envío.

4.4.5 Customer journey

El customer journey es una estrategia utilizada en la gestión del customer experience.

El customer journey map o mapa de experiencia del cliente permite conocer la interacción, canales y elementos por los que éste atraviesa en los diferentes puntos de contacto en el proceso de compra.

El proceso de venta por el que pasa el cliente abarca desde que se plantea una necesidad, la investigación y distintas alternativas. Tener en cuenta el viaje del cliente en la estrategia de inbound marketing permitirá definir qué temáticas abarcar, así como los formatos y canales de distribución.

Uno de los primeros pasos para construir el customer journey es definir al cliente (mediante el Buyer persona visto recientemente) lo que permite identificarlo, entenderlo y así poder conocer sus características, experiencias y necesidades (Anda, 2022).

Para realizar la elaboración del Customer journey también trabajaremos en base al ejemplo de Nicolás Abarca de Emporio La Rosa. Este Viaje se explicará en forma genérica y se dividirá en diferentes Fases para analizarlo de mejor forma:

a) Descubrimiento

La primera fase que pasó Nicolás Abarca fue el descubrimiento de la necesidad de algún insumo que pudiese cumplir alguna función para la obtención de un determinado producto final. Este insumo deberá tener características especiales para que califiquen en lo buscado. A continuación, comenzó la búsqueda de información respecto al producto que se necesita. Esta información puede estar a la interna de la compañía fabricante, sino es así, se recurre a los proveedores.

b) Búsqueda de prospectos

Es de gran importancia estar en el Top of mind en esos momentos y/o pertenecer a la Base de datos interna de la compañía compradora. El cliente buscará comunicarse con el proveedor ya sea por Asesoramiento, dudas, opciones o sencillamente por alguna

cotización. Acá el asesoramiento es clave y lo realizará mediante web, mail, llamado o incluso mensajería instantánea.

c) Selección

En esta etapa la entrega de información al cliente resulta fundamental. Se le tiene que dejar sin dudas y, en caso de no tener alguna información, ofrecer pronta respuesta o resolución. Una vez entregado todo el material, se le debe dar un tiempo para que lo analice.

d) Toma de decisión

El cliente tenderá a buscar información por su cuenta en la web, textos y de referidos cercanos. Es indispensable tener una buena reputación de mercado, poseer una web actualizada y que comunique bien. La fuerza de ventas debe crear una estrategia para abordar. Se debe tener muy en claro lo que busca producir el cliente.

e) Compra efectiva

Antes y al realizar la compra, el cliente debe estar muy seguro. Hay que hacer un muy buen trabajo comunicacional y de capacitación. El precio y la ausencia de dudas resulta fundamental.

f) Utilización

El uso y las instrucciones deben estar clarísimas. Esta etapa debe ser de mucha comunicación directa con el cliente. La idea siempre es buscar la mejor experiencia y llegar a la recompra

g) Post compra

Se debe hacer seguimiento al cliente. No dejar dudas en la utilización ni cabos sueltos respecto al producto y la fabricación del producto final. Junto con eso ver estrategias de Cross y up selling.

4.4.6 Drivers de consumo de Premezclas

Según los resultados obtenidos de la Encuesta N°1 (Ver detalles en Tabla N°6 en Anexos). Se observan las calificaciones de los encuestados respecto a los atributos de un proveedor de materias primas (Premezclas) para el mercado B2B de fabricación de Gelato. Según esto, se pueden desprender estos y los siguientes Drivers de consumo:

- a) **Calidad del producto:** Parece de fácil deducción, pero en todos los casos el productor tratará de obtener las mejores materias primas al precio más bajo posible. Este ítem siempre está presente y prevalece en muchos casos según el proyecto.

- b) **Precio acorde:** El precio, es en la gran mayoría de los casos, un ítem de importancia fundamental para la persona que toma la decisión de compra en la empresa productora. No se debe descuidar que el fin es un negocio rentable, por lo que junto con el punto anterior son primordiales.

- c) **Confiabilidad en la Logística:** Tiene mucho que ver con el Tiempo de entrega óptimo y también con las condiciones de despacho. La poca estabilidad en la producción (Forecast de producción difíciles de estructurar en años con condiciones poco normales como pandemia o situaciones de guerra), la dificultad de las importaciones (demoras) y la aparición de quiebres de stock hacen que haya una rotación elevada de proveedores. Una entrega a tiempo puede hacer entrar con un nuevo cliente. Así mismo, embalaje y las condiciones de estiva también parecen ser decisiones secundarias, sin embargo, muchas veces pueden tener condiciones que hagan desertar al cliente de una compra.

- d) **Atención al cliente:** Este ítem es muy importante y engloba varios puntos. El primero en la gestión de reclamos y/o observaciones por parte del cliente, la misma atención de parte de la Fuerza de ventas y además lo que conlleva el plan de capacitaciones y Asesoría misma que implique ser un facilitador de la operación. Este Driver puede ser fundamental en el éxito del negocio. Un producto con una muy alta calidad o con un excelente precio de mercado, si no es explicado o asesorado técnicamente al cliente puede resultar en un absoluto fracaso. Es fundamental que la operación del cliente sienta que se trata de productos “amigables” y que le ayudarán con el proceso final. Por otro lado, las condiciones de venta también parecen ser decidoras, pese a vivir tiempos

de alta incertidumbre y riesgo, los pagos a plazos siguen siendo un requisito fundamental con los clientes medianos y grandes.

Por lo tanto, la alineación con el proyecto: El insumo adquirido debe estar en sintonía con la empresa cliente. Su relación calidad/precio, características, atención, imagen etc. debe ir de la mano con el proyecto de producto final.

4.4.7 Ocasiones de consumo

Generalmente las ocasiones de consumo que implican mayor volumen en la industria de la heladería se da en época de mayores temperaturas ambientales (época estival). Sin embargo, en Chile cada vez más se está “aplanando la curva” y se está volviendo un producto no estacional. La aparición de nuevos desarrollos más calóricos y una carta diferenciadora por estaciones, hace que se tengan productos diferentes y propios para invierno y más suaves ligados al agua y a las frutas para el verano (Sorbetos). Además, se está dando un cambio cultural para un mayor consumo de este tipo de producto relacionado a las diferentes culturas migrantes. Mismo caso se da con la aparición de productos desarrollados para todo tipo de clientes y tendencias nutricionales solicitadas (productos veganos, sin azúcar, libres de gluten etc.).

4.4.8 Preferencias

Los consumidores, y por ende los clientes fabricantes de la industria heladera, están en busca de productos cada vez mejor logrados. La calidad ya pasa a ser un requisito importante, buscando características propias de los productos, como son su cremosidad, el uso de productos naturales, sabores limpios (propios del insumo, no sucedáneos) etc. Respecto a sabores, han ido ganando mucho terreno los sabores de frutos secos (Pistacho, Avellana), de frutales más exóticos (Acai, maracuyá, mango), de cocktail (tragos como el Aperol spritz, cerveza o vino) y productos saludables (sin azúcar).

4.4.9 Lugares de compra

La compra de insumos en la industria se da preferentemente mediante empresas Distribuidoras de marcas especialistas o directamente con la empresa fabricante (caso de PreGel en Chile). Los canales de compra se comunican mediante las fuerzas de venta (visitas en frío), contacto del cliente, comunicación del proveedor mediante medios masivos como revistas especializadas (Chef & Hotel), Ferias o eventos de especialidad (Food and service), Ferias internacionales y de tendencias (Feria SIGEP en Italia), Demostraciones a clientes en show rooms o laboratorios y finalmente la organización de Asesorías técnicas y visitas a fábricas de los clientes.

Por su parte, los lugares de compra del producto final se dan principalmente en: Locales de consumo inmediato (heladerías), supermercados, cadenas mayoristas, deliverys, carros heladeros etc.

5 FODA

5.1. Fortalezas

- La incorporación de una nueva premezcla al mercado de la heladería chilena posee la fortaleza de tener el respaldo de una marca de prestigio, reconocida en el B2B principalmente por su origen de producción, tradición y por su calidad. La empresa fabricante PreGel, es una compañía italiana fundada en los años 60s y que fue ganando popularidad entre los chefs en toda Europa, con la oferta de insumos de alta calidad para empresas de Gelateria artesanal.
- En PreGel, se trabaja con lineamientos de Asesoría más que de venta directa de insumos. Se toma el concepto de Alianza estratégica, se ofrece capacitación y apoyo técnico sobre insumos, lo que es fundamental para el nuevo producto.
- Desde el año 2016 PreGel se instala en forma directa en Chile, sin distribuidores. Lo que hace que sus respuestas comerciales, técnicas y logísticas sean más rápidas que su competencia.
- La nueva propuesta de Premezcla cumple su funcionalidad para lo cual es desarrollado, además de tener estándares de calidad sobre la media.
- El proyecto fue aprobado con un precio atractivo para el target de venta (producción masiva con salida a canal Supermercado y delivery).

5.2. Oportunidades

- Existe una zona del mercado intermedia en la relación Costo de adquisición vs Calidad que se analizó y que no está cubierta actualmente por los oferentes.
- El mercado en general avanza con una tendencia hacia productos de una calidad comprobada y cada vez “menos procesados”. La calidad es un ítem reconocido y buscado, pero sin descuidar el precio, especialmente en el B2B para grandes canales de venta.
- El concepto de “Gelato delivery” de calidad ha llegado para quedarse post pandemia, por lo tanto, es una oportunidad para trabajar con productos especiales para ello.

5.3. Debilidades

- Es un producto de nivel “intermedio” para la marca, tanto en Calidad como en precio. Esto puede provocar que si no se aplica una correcta estrategia de comunicación podría “contaminar” el branding.
- Es un producto nuevo, no conocido en la industria de la Gelateria, por ende, se debe hacer conocer por los actores de la industria. La estrategia de comunicación debe ser la correcta.

5.4. Amenazas

- A la existencia de marcas y productos italianos ya presentes en el mercado (a través de distribuidores chilenos), poco a poco se han ido sumando nuevos actores de producción local, de una calidad menor pero aceptable y a un muy menor precio.
- Al ser un producto importado, su precio podría fluctuar dependiendo de la tasa de cambio, las condiciones del país de origen, de nuestro país y de las condiciones de importación.
- Negociar con grandes cadenas productoras (como Carozzi y Nestlé entre otros) y también estos, con cadenas de supermercados, implica manejar bandas de precios muy cercanos al valor de producción (apostar a la ganancia por volumen).
- Si bien, el helado es un producto que poco a poco se ha hecho costumbre en el consumo en todo el año, aún es un producto estacional y variable según el clima. Por lo tanto, un periodo de época estival con problemas (inflación, importaciones, pandemia, guerra etc.) podría ser una amenaza para el éxito del proyecto.
- La reacción y el intento de réplicas de parte de la competencia directa será fuerte, por ende, será clave realizar un buen trabajo de Marketing para comunicar y posicionar muy bien el producto.

6. Conclusiones

Según el estudio realizado a una muestra de los clientes B2B de cartera para la industria de la Heladería artesanal, se puede concluir que existe una zona amplia del mercado, que se caracteriza por tener necesidades de producción intermedia en lo que respecta a la relación Calidad de producto pero que se considere con un costo de adquisición menor a lo que ya maneja el segmento premium. Según la conclusión del análisis, esta zona no está cubierta por los oferentes para el mercado chileno.

Por otro lado, el concepto de “Gelato delivery” se ha ido adelantado y ha llegado para quedarse post pandemia. Productores premium buscan alguna oportunidad de abaratar costos por la característica de consumo inmediato del producto y, además, debido a los costos extras en logística y packaging que conlleva.

El nuevo producto propuesto es una premezcla de relación precio/calidad intermedia y que se denomina Super neutro. Este posee el respaldo de PreGel, que es una empresa de prestigio en el mercado, reconocida en el B2B principalmente por su origen de producción italiana, tradición y calidad. En PreGel, se trabaja con lineamientos de Asesoría más que de venta directa de insumos y se toma el concepto de Alianza estratégica, se ofrece capacitación y apoyo técnico sobre insumos y maquinaria. Esto lo hace una fortaleza para incluir el producto en el mercado nacional.

Pese a lo anteriormente expuesto, su lanzamiento posee desafíos ya que, al ser un producto catalogado como de nivel “intermedio”, tanto en Calidad como en Precio, una estrategia de comunicación deficiente podría provocar una “contaminación” a la marca y su reputación, sobre todo al tratarse de producto nuevo que se debe mostrar al target, esto podría tratarse de una debilidad latente.

Por otro lado, está el riesgo de ser un producto importado, su precio podría fluctuar dependiendo de la tasa de cambio, las condiciones del país de origen, del nuestro y de las condiciones de importación difíciles por Guerra y Pandemia podrían tratarse como una Amenaza fuerte. A su vez, los posibles sustitutos siempre van a estar presente, pese a ser un producto único en el mercado, el intento de réplica por parte del resto de las marcas italianas ya presentes también está latente y se debe considerar. Esto último sumado a que se debe negociar principalmente con un segmento que incluye grandes cadenas productoras, que a su vez trabajan con cadenas de supermercados, implica manejar bandas de precios muy cercanos al valor de producción. Por ende, será clave realizar un buen trabajo de Marketing para comunicar el producto y asociación de la marca.

7. Bibliografía

- 2) Anda (2022). Que es el Customer Journey. Recuperado el 07 de marzo del 2022, de: <https://www.anda.cl/que-es-el-customer-journey/>
- 3) BBC (2022). Acontecimiento en los mercados internacionales. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://www.bbc.com/mundo/topics/c06gq9v4xp3t>
- 4) Biblioteca del congreso nacional de Chile (2019). Ley de etiquetado de los alimentos. Recuperado el 07 de febrero del 2022, de: <https://www.bcn.cl/portal/>
- 5) Biblioteca del congreso nacional de Chile (2022). Ley 20920, marco para la gestión de residuos. La responsabilidad extendida al productor y fomento del reciclaje. Recuperado el 07 de marzo del 2022, de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894>
- 6) Casa Italia (2022). Quienes somos como empresa. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://www.fiorentinispa.cl/>
- 7) Chesta, R. y San Martín, E. (2013) El Chocolate En Chile. Análisis De Los Agentes De La Industria. Tesis para optar al grado de Licenciado en ciencias de la Ingeniería. Universidad técnica Federico Santa María.
- 8) Cocinista (2022). Bases para heladería. Recuperado el 01 de febrero del 2022, de: <https://www.cocinista.es/web/es/enciclopedia-cocinista/ingredientes-modernos/base-para-hacer-helados.html>
- 9) Comercial 3 Almendros limitada (2022). Quienes somos como empresa. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://www.almendro.cl/nosotros>
- 10) Diario Financiero (2022). Gabriel Boric asume la presidencia, los hitos de la histórica jornada. Recuperado el 12 de marzo del 2022, de: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/pais/gabriel-boric-asume-la-presidencia-los-hitos-de-la-historica-jornada-de/2022-03-11/083258.html>.

- 11) Diario La Tercera (2022). Economía chilena creció 12% en 2021. Recuperado el 01 de febrero del 2022, de: [https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-crecio-12-en-2021-su-mayor-registro-historico-tras-imacec-de-101-en-diciembre/MSSEPJGN6FGFHLT7VWL7SJS3JI/#:~:text=La%20actividad%2C%20luego%20de%20haber,hay%20registros%20comparables%20\(1960\).](https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-crecio-12-en-2021-su-mayor-registro-historico-tras-imacec-de-101-en-diciembre/MSSEPJGN6FGFHLT7VWL7SJS3JI/#:~:text=La%20actividad%2C%20luego%20de%20haber,hay%20registros%20comparables%20(1960).)
- 12) Diario La Tercera (2022). 18 adictivas heladerías artesanales. Recuperado el 07 de marzo del 2022, de: <https://finde.latercera.com/comer/helados-artesanales-santiago-mejores-heladerias-marz-2022/>
- 13) Euromonitor International (2019). Tendencias globales en la industria heladera. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://www.tetrapak.com/content/dam/tetrapak/publicweb/ar/es/processing/Tendencias%20Globales%20en%20Helados.pdf>.
- 14) Guesalaga, R. (2021). Clase N°5: Análisis de clientes y propuestas de valor efectivas. Curso: Venta estratégica y manejo de cuentas claves Clase Ejecutiva UC (pp: 5-10) Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- 15) Grecka Chile (2022). Quienes somos como empresa. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://www.grecka.cl/content/7-quienes-somos>
- 16) Imahe (2022). Quienes somos como empresa. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://www.imahe.cl/content/4-sobre-nosotros>
- 17) Instituto nacional de estadísticas (2022). Estadísticas demográficas del país. Recuperado el 14 de enero del 2022, de: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>
- 18) Marsol S.A. (2022). Quienes somos como empresa. Recuperado el 01 de marzo del 2022, de: <https://marsol.cl/compania/>
- 19) Mercados y tendencias (2021). Mercado global del helado, cifras alentadoras y en expansión. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/datos-de-mercado/mercado-global-del-helado-cifras-alentadoras-y-en-expansion/1179/>

- 20) Nielsen, Briant (2018). Plan de Marketing Helado Trencito, parte I. Plan de marketing para optar al grado de Magister en marketing: Fen. Universidad De Chile.
- 21) Pedidos Ya (2018). Descubre los sabores del verano 2018. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://www.pedidosya.cl/blog/helados-mas-pedidos-del-verano>
- 22) Pregel América latina (2022). Bases para heladería. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://pregelamericalatina.com/productos/bases-para-heladeria/>
- 23) Pregel Chile spa (2022). Quienes somos. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://pregelchile.com/quienes-somos/nuestra-vision-valores/>
- 24) Pregel Italia (2022). Quienes somos. Recuperado el 28 de febrero del 2022, de: <https://pregel.it/>
- 25) Rackham, N., Kalomeer, R., & Rapkin, D. (1988). SPIN selling (pp 28-42). New York: McGraw-Hill, EEUU.
- 26) Subsecretaría de telecomunicaciones (2022). Estudios sobre el desarrollo tecnológico en Chile. Recuperado el 07 de marzo del 2022, de: <https://www.subtel.gob.cl/estudios/internet-y-sociedad-de-la-informacion/>
- 27) Swiss info (2021). El próximo presidente tendrá un complejo escenario económico. Recuperado el 14 de diciembre del 2021, de: [https://www.swissinfo.ch/spa/el-pr%C3%B3ximo-presidente-de-chile-tendr%C3%A1-un-complejo-escenario-econ%C3%B3mico/47192182#:~:text=S%C3%B3lo%20los%20retiros%20de%20los,Familiar%20de%20Emergencia%20\(IFE\).](https://www.swissinfo.ch/spa/el-pr%C3%B3ximo-presidente-de-chile-tendr%C3%A1-un-complejo-escenario-econ%C3%B3mico/47192182#:~:text=S%C3%B3lo%20los%20retiros%20de%20los,Familiar%20de%20Emergencia%20(IFE).)

8. Anexos

Entrevista N°1: Cliente Emporio La Rosa:

- **Pregunta SITUACIÓN:** ¿Cuál cree Ud. que es la situación actual de la empresa Emporio La Rosa respecto a su modelo de negocio conforme al desarrollo de la Gelateria artesanal?

*Respuesta: “Sentimos que nuestros clientes, y el consumidor en general, cada vez se está “educando” más respecto a lo que implica la Gelateria artesanal y está demandando un estándar de Calidad más alto. Si bien se busca esta Calidad superior constantemente y una naturalidad notoria en el producto final, tampoco pretendemos “desmasificar” la marca con precios exorbitantes para el producto final. El tema de los costos y precios aumentaron bastante por la inflación, por otro lado, la aparición del Delivery y la exposición a canal Supermercado nos hace replantear los precios constantemente”.

- **Pregunta PROBLEMA:** ¿Cómo podemos los proveedores ayudarles en su negocio respecto a estas problemáticas descritas respecto a esa educación al cliente y ante esta dicotomía de lo que parece la relación de Precio/calidad ante el mismo consumidor?

*Respuesta: “De parte de los proveedores buscamos contar con un “partner” o socio de negocio que justamente nos ayuden en esa “capacitación masiva”. Lo que implica una comunicación mediante diferentes medios como la web, las RRSS y las RRPP. Sentimos que la gente lo valora ya que desea saber lo que consume. Por otra parte, como Ud. dice, es importante que nos hagan el negocio cada vez más fácil, sobre todo en la operación del día a día lo que implica: Asesoría constante, un set de precios amplios y acordes al mercado que nos permitan trabajar tranquilos y por último, stocks constantes ante cualquier desarrollo”.

- **Pregunta IMPLICANCIA:** ¿Qué es lo que implica estos problemas descritos para ustedes? ¿Qué es lo que podría pasarles si no solucionan tales problemas? ¿Qué costos tendrían? ¿Qué riesgos asumirían?

*Respuesta: “Estos problemas implican perder mercado, obviamente nuestra Propuesta de valor es la de tener un producto artesanal, de calidad alta y comprobada, pero que sea alcanzable por un grupo masivo y sobre todo ahora que

estamos presentes en el canal Supermercado. A nivel de precios y cobertura no pretendemos ni podríamos competir con un Savory, Fruna o un Trendy, por ejemplo. Por lo tanto, optamos por diferenciarnos, aunque implique un costo de receta más alto, pero insisto, que este sea alcanzable para el proyecto en el que estamos trabajando”.

- **Pregunta NECESIDAD-RECOMPENSA:** ¿Por lo tanto, qué tipo de soluciones son las que necesitarían como cliente?

*Respuesta: “Diferenciarnos, nuestra Propuesta de valor debe ser de Calidad superior, queremos ser catalogados por tener un producto de calidad, pero al mismo tiempo debe ser competitivo para llegar a los grandes canales de venta. Hoy en día en Chile existe el helado de baja calidad (“ice cream americano”) que es alto en grasa, muy aireado y con productos que no son naturales. Por otro lado, está la Gelateria artesanal premium, cuyas materias primas son carísimas, tienen un margen de ganancia alta por precios de venta altos y unos canales de venta al por menor y de consumo en local. Nosotros queremos y debemos saber posicionarnos entre estos 2 extremos”.

Encuestas

Todas las encuestas, se realizaron a un Universo de 65 clientes de cartera y contactos de prospectos. Todas las personas encuestadas tienen una alta responsabilidad en lo que respecta a la toma de decisión de adquisición de una determinada materia prima. Acá tenemos desde microempresarios, propietarios, socios de empresas, jefes de compra, jefes de adquisiciones, jefes de producción, chefs y encargados de producción.

Para la **Encuesta N°1** se les consultó por una serie de Atributos pensando específicamente en los Proveedores de Premezclas para Gelatería, esos atributos fueron los siguientes:

- Atención de el/la vendedor/a de la empresa proveedora.
- Calidad del producto adquirido (insumo).
- Gestión y solución de reclamos.
- Confiabilidad en la logística.
- Precio del insumo.
- Reputación del proveedor.

Acá se evaluaron con calificación de 1 a 10, según la importancia que se le otorgue, en que los extremos son: 1=No es importante y 10=Es extremadamente importante (Ver Figura 9).

Atributo X

1 (No es importante)

10 (Extremadamente importante)

Figura N°9: Evaluación de atributos.

Tabla N°6: Resultados Encuesta N°1. Promedio de calificaciones de los encuestados respecto a los atributos a considerar en un proveedor de materias primas (Premezclas) para el mercado B2B de fabricación de Gelato.

Atributo	Calificación (Valor promedio)
Atención de el/la vendedor/a	6,09
Calidad del producto	8,49
Gestión y solución de reclamos	7,25
Confiabilidad en la logística	7,52
Precio o costo de adquisición	8,35
Reputación del proveedor	8,52

Fuente: Elaboración propia.

La **Encuesta N°2** se realizó a las mismas 65 personas que están vinculadas directamente con la toma de decisión de compra del producto. Todos ellos tienen una visión experta de los productos tanto en las prestaciones buscadas (Calidad) como en la del valor de adquisición (Precio). Esta encuesta consistió en evaluar, con notas entre 1 a 10, como calificaban estos atributos, siendo el 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo (Ver Figura 10).

Calidad percibida

1 (Baja Calidad)

10 (Alta Calidad)

Valor de adquisición percibido

1 (Bajo Valor de adquisición)

10 (Alto Valor de adquisición)

Figura N°10: Evaluación de la calidad y valor de adquisición de los productos.

Esta vez se realizó una encuesta simple sobre los 16 productos (Premezclas) más reconocidos y presentes en el mercado (Producto y marca) y su valoración en los atributos de Calidad y Valor de adquisición. Los resultados de esta encuesta se pueden revisar a continuación en la Tabla N°7:

Tabla N°7: Resultados Encuesta N°2. Promedio evaluaciones de Calidad de productos y de Valor de adquisición de este percibido por el cliente.

Producto (Nombre y marca)	Calidad (Valor promedio)	Valor de adquisición (Valor promedio)
Base Diamante 50 PreGel	9,18	9,02
Neutro PreGel	3,40	3,06
Base 50 All natural Stella	8,43	8,58
Neutro UI Stella	3,12	3,52
Base Nevepann 50 Fabbri	7,92	7,86
Neutro Six Fabbri	2,83	3,05
Base DPO Master 50 Aromitalia	8,58	9,11
Neutro Latte Aromitalia	4,48	2,97
Base 50 MB Mec3	7,95	9,05
Neutro Mec3	4,15	4,17
Base 50 Latte S Fiorentini	7,86	8,17
Neutro Fiorentini	2,94	4,05
Neutro PGX Danisco	3,26	2,12
Base heladera Calo	1,91	2,05
Base 50 Sabores	7,38	7,05
Neutro Estabilizante y emulsionante Sabores	2,69	3,15

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°8: Resultados Encuesta N°3, primera pregunta. Respuestas de los entrevistados sobre si el mercado necesitase un producto con características intermedias en Calidad y Valor de adquisición.

Respuesta	Número de votantes	% Total
SI	44	67,69%
NO	16	24,62%
N/A	5	7,69%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°9: Resultados Encuesta N°3, segunda pregunta. Respuestas de los entrevistados sobre si ya existiera en el mercado un producto con características intermedias en Calidad y Valor de adquisición llegarían a probarlo.

Respuesta	Número	% Total
SI	54	83,08%
NO	10	15,38%
N/A	1	1,54%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración propia.