



## **Pacari Chile**

### **Parte I**

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

**Alumna: Paulina Polanco**

**Profesor Guía: Cristóbal Barra**

**Santiago, Julio 2019**

## Índice

I.	Resumen ejecutivo.....	3
II.	Descripción de la categoría.....	5
III.	Análisis situacional.....	8
	i. Análisis Interno.....	8
	i. Historia.....	8
	ii. Certificaciones y reconocimientos.....	10
	iii. Misión.....	11
	iv. Visión.....	11
	v. Valores.....	11
	vi. Propuesta de valor actual.....	12
	vii. Posicionamiento Actual.....	13
	viii. Pacari en Chile.....	14
	ix. Análisis VRIO.....	16
	x. Conclusiones VRIO.....	17
	ii. Análisis del entorno y el Mercado.....	20
	i. Análisis PESTEL.....	20
	ii. Industria.....	28
	iii. Competencia.....	38
	iv. Consumidor.....	54
	v. Análisis FODA.....	57
	vi. Conclusiones FODA.....	59
IV.	Referencias bibliográficas.....	84
V.	Anexos.....	87

## I. Resumen ejecutivo

El cacao tiene muchos beneficios, se conoce por ser protector cardiovascular, energético, afrodisíaco. «Theobroma Cacao L.» es el nombre científico que recibe el árbol del cacao o cacaotero. En griego significa «alimento de los dioses»: «Theos» = Dios y «Broma» = Alimento. Para los mayas el cacao, desde el punto de vista comercial era una cosecha tan importante como el algodón. A lo largo de las cuencas hidrográficas de Belice, Guatemala y los estados mexicanos de Tabasco y Campeche se plantaron bosques de árboles de éste alimento. En la Península de Yucatán encontraron su hogar en las depresiones llenas de agua de cenotes.

Los granos tostados, molidos en un fino polvo, formaban parte de la subsistencia diaria de los antiguos mayas. Los Mayas sagradamente comenzaban sus días con una bebida amarga, espesa y con espuma. Se cree que los granos de cacao también se utilizaban para sellar votos de matrimonio y los niños se bautizaban en agua que contenía flores y granos de cacao. Las novias de reyes ofrecían a sus esposos jarras de la espumosa bebida y los difuntos respetables se les acompañaban a sus tumbas con jarras cilíndricas pintadas llenas de cacao. Esto demuestra la gran importancia del cacao en la civilizaciones mayas, mucho antes de su integración al mercado europeo, además deja de manifiesto que siempre fue considerado como un fruto altamente valioso con cualidades únicas.

Recientemente se descubrió evidencias que el origen de cacao, pudo ser de las civilizaciones amazónicas, mucho antes de los mayas, situado en las regiones conocidas en la actualidad como Ecuador, Venezuela, y Colombia. No obstante, este cacao, es único, ya que posee una dulzura casi eufórica haciéndolo una materia prima ideal para su elaboración en tableta/barra.

Un producto con alto porcentaje de cacao no es amargo. Los químicos que se incorporan al cultivo o al proceso son los que alteran su sabor, ya que el cacao en sí no es amargo. Todos los beneficios que entrega consumir cacao se pierden por completo al mezclarlos con leche o sus derivados, siendo la partícula láctica la que al fusionarse con el cacao, anula todas las propiedades nutritivas de este superalimento.

Es un hecho que la demanda del cacao crece en el mundo, sin embargo las nuevas tendencias de alimentación consciente aumentan en la población, a raíz de la excesiva industrialización alimentaria, indicando que ya no solo busca indulgirse con productos altos en calorías y vacíos en nutrientes, si no que vuelven al origen, buscando lo natural, con aporte nutritivo sin adiciones de químicos, pesticidas y fabricados de manera artesanal con un mínimo impacto ambiental. Es precisamente esta tendencia que instaure enormes desafíos para las grandes industrias chocolateras a nivel mundial, quienes hace varios años han debido rearticular sus cadenas productivas dejando espacio para la entrada de productores locales que trabajan el cacao desde su origen de forma responsable desde las comunidades indígenas, el medioambiente, hasta los consumidores finales.

El presente plan de marketing se desarrolla en el marco de la empresa ecuatoriana Pacari, empresa productora de barras/tabletas de chocolate únicas en el mercado. Esta marca llegó a Chile en el 2014, a la mano de un distribuidor local, y ha tenido un crecimiento tímido en relación a otros países. Las acciones de lanzamiento de Pacari en Chile fueron ineficientes, poco estratégicas, y no han resultado en posicionar a Pacari como un player relevante.

Este plan de marketing, se realiza con el objetivo de relanzar la marca de Pacari en Chile, así mismo dándole la oportunidad a la marca de posicionarse adecuadamente, concisa y obtener un crecimiento saludable.

Se espera re-posicionar a Pacari como el chocolate la primer chocolate biodinámico elaborado con cacao fino de aroma.

Los objetivos de este proyecto serán controlados de manera constante mediante un cuadro de mando integral, que permitirá el monitoreo y seguimiento de cada objetivo en busca de su cumplimiento.



## II. Descripción de la categoría

El chocolate es un alimento que se elabora a partir de la materia prima obtenida del fruto del árbol del cacao. Por medio de la manipulación de sus semillas se obtienen dos productos derivados: el polvo de cacao y la manteca de cacao. En base a estos dos productos comienza la fabricación de la mezcla que dará lugar al chocolate en sus diferentes formas de presentación, que van desde lo líquido hasta el producto sólido en que se le añaden otros ingredientes tales como: azúcar refinado, leche, frutos secos, entre otros. El nombre científico del cacao es *Theobroma cacao* L, una planta nativa de la selva tropical amazónica. (Dand & End, 2016).

El proceso de elaboración industrial del chocolate en tableta es la siguiente:

*“1. Tostado: El grano llega a fábrica y se limpia. Los granos se tuestan a fin de realzar el sabor y color. La temperatura, el tiempo y el grado de humedad dependen del tipo de granos y de lo que el artesano desee conseguir. Si se utilizan distintos tipos de semillas el tostado será diferente para cada variedad.*

*2. Descascarillado: Se utiliza una máquina para descascarillar los granos y dejar las semillas de cacao o pepitas. Actualmente estas pepitas son un producto en sí porque algunos fabricantes las utilizan para consumir tal cual o como troceadas dentro de tabletas de chocolate (eclats de feves).*

*6. Añadidos: El licor de cacao se utiliza para producir chocolate de calidad añadiendo manteca de cacao. En este momento se mezclan los otros elementos (vainilla, azúcar, especias, leche, emulgentes (lecitina de soja),...) que en distintas proporciones dan personalidad a cada chocolate. El chocolate de menos calidad se hará mezclando el polvo de cacao con grasas vegetales, azúcar, vainilla artificial (vainillina) espesantes y emulgentes diversos.*

*7. Refinado: La mezcla se somete a un proceso de refinado a través de una serie de rodillos hasta obtener una pasta suave. Este refinado mejora la textura del chocolate.*

*8. Conchado: A continuación, el conchado, es de vital importancia para obtener un producto de calidad y desarrolla aún más sabor y la textura, reduciendo la acidez. Conchado es un proceso de amasado o de suavizado. La velocidad, la duración (hasta tres días) y la temperatura del amasado (entre 60 y 75 grados) afectan al sabor.*

*Una alternativa al conchado es un proceso de emulsión con una máquina que funciona como un batidor pero que no aporta la calidad final. Estas alternativas de reducción de costes no se utilizan por los grandes maestros chocolateros.*

*9. Templado: El templado sirve para enfriar la mezcla hasta 40 grados para que la cristalización de la manteca de cacao sea estable, haciéndola pasar a través de un sistema de calefacción, enfriamiento y recalentamiento. Esto evita la decoloración y la floración de grasa en el producto mediante la prevención de ciertas formas cristalinas de la manteca de cacao en desarrollo. El chocolate es ahora brillante y suave, de textura homogénea.*

*10. Enfriado: La mezcla se coloca en moldes en una cámara de enfriamiento. Una vez frío es empaquetado y distribuido.”*

Sin embargo, hoy en día las nuevas tendencias de consumo han dado paso a una nueva forma de producción de barra de chocolate, la cual se conoce como “bean to bar” o del árbol a la barra. Cuya producción se centra en lo orgánico y artesanal en búsqueda del mejor producto final, controlando el cacao en origen, su cosecha, post cosecha, fermentado, secado y proceso de producción.

El chocolate en tableta es muy sensible al calor, la temperatura ideal para que conserve sus características intactas es de 14-16° C, sin humedad. Por lo mismo es clave respetar la fecha de caducidad para consumirlo. El chocolate negro sin leche se mantiene en óptimas condiciones por un año, sin embargo cuando lleva leche y frutos secos, la duración es menor si no está guardado en un envoltorio correcto y en un lugar fresco y seco.

En términos nutricionales es considerado un alimento altamente energético debido a su composición en base a hidratos de carbono y grasas. No obstante al observar las tres principales mezclas que conforman el chocolate, es decir chocolate negro, con leche y

blanco, se recomienda preferir el consumo de chocolate negro ya que este contiene mayor concentración de flavonoides, menos azúcares y grasas.

### **III. Análisis situacional**

En este apartado se detallan punto por punto la presentación de la empresa elegida, en términos internos y externos. El comportamiento de la categoría dentro del mercado, los competidores y el entorno.

#### **i. Análisis interno**

##### **i. i. Historia**

Pacari Chocolates nace en Ecuador como una empresa familiar, fundada en el 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó con misión de cambiar la historia del chocolate en Ecuador. Este matrimonio quiso ir más allá de la producción del cacao ecuatoriano de alta calidad, decidieron agregar valor procesando el cacao, fabricando chocolates finos donde nace la materia prima. Dato relevante es que Ecuador es el principal productor de cacao fino de aroma, produciendo el 70% a nivel mundial. (Análisis del sector cacao y elaborados, 2013) sin embargo este país no figuraba como un participante dentro de los fabricantes de chocolates a nivel mundial. Esta poderosa razón lleva a que el matrimonio emprendedores decidiera a dar el salto a un producto terminado y envasado en origen. Comenzaron buscando a quien comprar cacao orgánico Ecuatoriano, para su sorpresa se encontraron con que una empresa francesa tenía un contrato de exclusividad con casi todos los agricultores, razón que los llevó a partir desde cero instalándose con las comunidades para comenzar a trabajar directamente en las certificaciones. Pronto se convirtió en un negocio que revolucionó la industria del chocolate en toda América Latina. Desde el 2008 inició sus exportaciones de sus productos a países de América, Europa, Australia, África y Asia. Hoy sus productos se comercializan en 47 países.

El nombre Pacari significa “naturaleza” en Quichua, idioma indígena del Ecuador, seleccionado precisamente para hacer alusión a todo lo que este chocolate representa: un producto de la tierra 100% natural y elaborados de acuerdo a equitativas y justas normas. Su fábrica se encuentra al sur de Quito, lugar donde trabajan 65 personas y abastece al mercado mundial con más de 150 toneladas de chocolates al año.

Desde sus inicios la Empresa se planteó como desafío producir orgánicamente y sin

explotación de los agricultores. Pacari da garantías de las condiciones saludables de la tierra, ya que el producto está libre de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos. Por lo que tiene la cualidad única en el mundo de ser chocolate biodinámico y orgánico, entre otras certificaciones. El modelo directo de integración pone en el centro al productor de cacao, este principio fundamental refleja el trabajo en conjunto con cada eslabón de la cadena de valor que se involucra en la producción, así como la innovación constante, la sostenibilidad, la responsabilidad social y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. Pacari colabora estrechamente con los productores de cacao, llegando a pagar los precios más altos por un cacao de calidad. Mediante este modelo único de gestión basado en el comercio directo, la empresa beneficia a más de 3.500 familias agricultoras del país. La vinculación directa con los productores de cacao, los ha llevado a conocer de cerca sus necesidades, es por esto que llevan a cabo un abanico de proyectos sociales que los ayudan a mejorar sus campos y su calidad de trabajo, implementando programas de certificación orgánica y biodinámica, hasta la creación de la escuela de agricultura sostenible (Colegio CEFA).

Después de los productores de cacao, el actor principal es el cacao fino de aroma ecuatoriano, conocido como Arriba Nacional, además de incluir los mejores ingredientes y características de los producidos en tierra Ecuatoriana. La empresa Pacari trabaja de forma artesanal, con pequeña escala, seleccionando cuidadosamente a sus productores locales, como también cada ingrediente para brindar a quien consume sus productos una experiencia única e inolvidable. Sus productos se caracterizan por incorporar sabores típicos de América del Sur además de ser sanos, saludables, aptos para celíacos, libres de soja, leche y gluten.

Pacari es la primera fábrica de chocolate que utiliza cacao biodinámico. La agricultura biodinámica se caracteriza según su precursor Rudolf Steiner, por requerir de un alto compromiso por parte del agricultor, que sea capaz de observar las interacciones de la naturaleza de manera de obtener la mayor sostenibilidad, es por ello que Pacari contribuye con las comunidades en todo el proceso educativo de este modelo agrícola.

Su mix de productos va desde las tabletas de chocolate hasta el polvo de cacao. Además tienen frutas y pepas de cacao bañadas. Pacari ha sido pionera en el desarrollo de sabores impensados en una tableta de chocolate, van desde la yuca, mortiño, ají, café, cedrón, guayusa, maracuyá, entre otros. El porcentaje de cacao es cercano al 60%, dentro de los

ingredientes que destacan son la uvilla o physalis, que dan un dulzor del chocolate más notas frescas y cítricas. Endulzados naturalmente con trozos de fruta. Son tabletas orgánicas, sin gluten, lácteos y soja, se diferencian por trabajar también el chocolate en crudo, sin procesar, lo que finaliza en una línea de productos de chocolate saludables a diferencia de lo que obtenido por las grandes industrias chocolateras mundiales.

Su modo de producción es "tree to bar", es decir que aproximadamente el 50% de los beneficios que se obtienen se quedan en el país de origen, muy distinto al de "bean to bar", en que tan solo un 10% de ganancias son percibidas por el lugar de origen. Asimismo es que Pacari apoya la producción local de cacao, la marca se compromete a cuidar el medio ambiente usando productos 100% orgánicos. Un claro ejemplo de esto son los envoltorios fabricados con materiales reciclados. Pacari fabrica tres millones de tabletas al año, equivalentes a 150 toneladas.

## **ii. ii. Certificaciones y reconocimientos**

En cuanto a premiaciones Pacari, lleva más de 250 galardones a nivel internacional, que destacan las características únicas de sus productos, de los cuales 128 son medallas de oro, plata y bronce, obtenidos en las últimas cinco ediciones de los International Chocolate Awards, ubicándolos como el principal ganador de uno de los certámenes más importantes del sector a nivel mundial. ("Pacari se llevó 26 galardones en la Ronda de las Américas ...", 2017)

En cuanto a sus certificaciones tenemos que Pacari, ha obtenido la certificación de Certificación Demeter Biodynamic®, que es el reconocimiento máximo en sostenibilidad.

Certificaciones internacionales de "comercio justo" de la Fairtrade Labelling Organization 40 (FLO) y de producto orgánico de la USDA (Dpto. de Agricultura de EE. UU).

El 25 de marzo de 2010, PACARI Chocolates recibió el reconocimiento por "la dedicación y compromiso con el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao" otorgado por Conservación & Desarrollo and Tropical Commodity Coalition<sup>41</sup> (MCPEC, 2010).

Por último, obtienen la certificación otorgada por Sistema B a desde el año 2016. Dicha organización, premia a Pacari el año 2018 dentro del Top 10 de Mejores Empresas B para el mundo, por su compromiso como agente de cambio y su aporte en contribuir a resolver problemáticas sociales y ambientales, en la categoría "Comunidad" gracias al trabajo con más de 3.500 agricultores de forma directa (aproximadamente el 4 por ciento del total de familias cacaoteras de Ecuador). ("Pacari, reconocida por su gran labor social y ambiental", 2018)

### **iii. Misión**

Crear y producir chocolate de excelencia 100% orgánico, biodinámico, fino de aroma de origen ecuatoriano. Procedente del comercio justo, directo con agricultores certificados. Guiados por los valores principales que son la preservación del medioambiente y el respeto de las comunidades locales del Ecuador. Contribuyendo al crecimiento sostenible dentro del ecosistema ecuatoriano, aportando a que el desarrollo económico de la industria a nivel país vele por una producción saludable, respetuosa con las comunidades y medioambiente.

### **iv. Visión**

Ser la empresa pionera y líder en en la producción biodinámica de cacao en el mundo. Convertirse en un referente y agente del cambio para la industria agropecuaria mundial, en el desempeño de prácticas sostenibles que velen por el cuidado de las comunidades agricultoras y el medio ambiente, preservando sus valores de respeto hacia la cadena de valor.

### **v. Valores**

- Responsabilidad social y ecológica

El negocio se sustenta en principios sociales y ambientales sostenibles, que aseguren la compatibilidad de sus productos con el medio ambiente y con las personas que lo habitan. Su trabajo les ha llevado a obtener certificaciones de EEUU y la Unión Europea de producto orgánico, biodinámico y empresa B.

Otra manifestación de este compromiso es la alianza con la organización conservacionista independiente WWF, con el objetivo apoyar con un porcentaje de las ventas a través de una línea de productos creada especialmente con este fin. Los productos se llaman línea Pacari WWF. (WWF, "Alianza Pacari -WWF")

- Comercio directo con agricultores certificados a lo largo del país

Pacari tiene como política pagar el doble a sus colaboradores agricultores por el trabajo, creando una relación de confianza y lealtad con sus colaboradores externos, poniendo fin a las malas prácticas de la industria internacional.

- Innovación

La aplican tanto en las novedosas prácticas de cultivo en los diversos microclimas que se dan en el Ecuador, como en el desarrollo de nuevas tabletas de chocolate con sabores singulares de América Latina.

- Excelencia

Mediante su modelo de gestión único, Pacari garantiza que de principio a fin todos los procesos e ingredientes con los que trabaja, son orgánicos y producidos bajo normas justas y equidad.

- Originalidad

Buscan poner el cacao y América Latina en lo más alto, destacando que la producción de chocolates Pacari privilegia los sabores típicos de nuestro continente, dejando atrás la imagen del chocolate con la vaca lechera propia de los Alpes suizos.

## **vi. Propuesta de valor actual**

Pacari es único y pionero en el mundo en la elaboración de chocolate con cacao biodinámico, lo que lo llevó a obtener sello Demeter Biodynamic Certification. Este sello garantiza que en los procesos productivos se utilizan prácticas agrícolas innovadoras como el uso de fertilizantes naturales en cantidades homeopáticas para cuidar los ciclos de cultivo,



haciéndolos más productivos y libres de las clásicas enfermedades.

Otro elemento que configura la propuesta de valor es que el cacao es considerado un súper foods, alimentos de origen 100% natural con un gran porcentaje de elementos nutritivos y saludables.

Finalmente, otro elemento de valor es que Pacari, a diferencia de la mayoría de las empresas cacaoteras ecuatorianas que exportan su cacao a otros países para ser convertido en chocolate, Pacari inicia su proceso productivo del chocolate en origen, conservando el cacao ecuatoriano de fino aroma para crear sus barras de chocolate envasado en origen. En 15 años la compañía ha revolucionado la industria tanto a nivel internacional, como en América Latina, creando un modelo transparente de fabricación del árbol a la barra, derribando el clásico modelo agro-exportador que impera en Ecuador, con la elaboración de un chocolate (Burbano, 2010) con los más altos estándares de calidad, que posee denominación de origen y que re-sitúa al país como un exportador a pequeña escala, que aprovecha las tendencias del mercado mundial abasteciendo de productos orgánicos, sostenibles, fair- trade, saludables, tipo gourmet.

Gracias al sin fin de premiaciones y es que su demanda ha aumentado considerablemente, por lo que han llegado a comprar la materia prima del cacao fino de aroma a los países vecinos (Perú y Colombia) en donde también se cultiva este tipo de cacao, en una escala menor de producción.

#### vii. **Posicionamiento actual**

“El mejor chocolate del mundo”. Únicos chocolates de calidad orgánica certificada, producidos en Ecuador bajo estrictas normas, con ingredientes 100% orgánicos, es por ello que su principal slogan es “del árbol a la barra”.

## viii. Pacari en Chile

En Chile Pacari irrumpe en el mercado el 2014, comenzando la venta de barras de chocolate en tiendas especializadas. Posteriormente se suma la cadena de farmacias Cruz Verde, en el sector de barras orgánicas, veganas y libres de lácteos, soja, nueces y gluten. El gran salto lo dan en enero del 2018, cuando tras una negociación directa con Cencosud, despachan el primer contenedor de chocolates ecuatorianos a sus bodegas. En Chile buscan seguir creciendo, adicionalmente a los 220 puntos de venta en los que hoy están presentes, además de consolidar la venta directa a través de internet. Se han planteado como objetivo para fines del 2018 tener presencia en más de 400 locales del país. Adicional a la estrategias de múltiples canales, están orientados en desarrollar diferentes variedades de chocolates que se sumarán a las actuales 46 variedades entre puro o con esencias. Los nuevos desarrollos de chocolates van desde cardamomo, pimienta dulce, naranja y limón. Por último han incluido sabores locales chilenos, como es el merkén un condimento típico Mapuche. ("Chocolates Pacari y su plan para crecer en Chile", 2018).

El fundador de Pacari señala que vio una interesante oportunidad en el mercado chileno *"Me gusta mucho el mercado, porque veo que hay un interés por el tema de la salud y los productos orgánicos y libres de soya, gluten, nueces y lácteos"*, ("Chocolates Pacari y su plan para crecer en Chile", 2018).

Pacari Chile factura alrededor de \$ 1.348 millones anuales, considerando tiendas especializadas, farmacias Cruz Verde y su tienda online, concentrándose en la comercialización de productos terminados (tabletas de chocolate, chocolate en polvo, pepas de cacao, frutos cubiertos). Si se observan los share del mercado de chocolates, las ventas de Pacari serían equivalentes a un 1,6% de share de ventas del mercado de tabletas de chocolates premium en Chile. Esta cifra deja fuera la venta que se hace en enero del 2018 a Cencosud, que en términos de volumen considera para el mercado chileno 56 toneladas para el año. La negociación es a través de Pacari Ecuador, llegando a un acuerdo de distribución directa y representa dar un gran salto en la logística, disponibilizado las tabletas en las 40 salas de este supermercado. El precio observado en Jumbo por kilogramo es de \$45.980, el mayor más alto de todos los players de chocolates premium en tableta.

La promoción y difusión de Pacari Chile es principalmente a través de redes sociales, con alta actividad en instagram y facebook. Poseen una web con un carro de compras que no está integrado a un medio de pago. Canal que actualmente presenta varias quejas por incumplimiento en Facebook, sin ninguna respuesta por parte de la marca. En cuanto a la periodicidad de publicaciones en su fanpage, podemos decir que es frecuente y regular, ya que es cada dos días o diario, solo hay actividad orgánica, nada de publicidad pagada en digital. La calidad de sus contenidos es baja, ya que repostean sin tener lineamientos ni contenidos creados para la marca, hacen usos de infografías que hablan de los beneficios del consumo del cacao que tienen autoría de otras marcas. Colocan el producto con cigarrillos, alcohol, y en situaciones poco coherentes con los atributos de la marca. El mensaje central que se transmite es difuso, ya que carece de un relato central que se trabaje continuamente en torno a la marca, que de unicidad y construya el relato de la marca, es decir que explora en los más de diez atributos que posee la marca, sin discriminar en lo importante o secundario. Cabe mencionar que no utilizan las normativas vigentes de la Ley de Etiquetados, es decir que vaya dentro de la gráfica la advertencia que invita a preferir alimentos con menos sellos”. Otra acción de comunicación es que asisten a ferias gourmet, o veganas presentando sus productos a lo largo del país. Su comunidad de facebook es de 4.257 personas, en instagram la comunidad es de 11.900.

Otro dato a señalar, es que en cuanto a la estrategia del marketing mix en Chile, Pacari ha ido accionando hitos relevantes que podrían dar señales de una estrategia definida, sin embargo si analizamos desde un comienzo la entrada al país (2014), se puede observar desde sus redes sociales, que los objetivos se diluyen. Analizando la distribución tenemos que en un primer momento se orientaron mucho a tiendas de comida saludable, libre de cualquier elemento dañino para la salud, con mix orgánicos, estas tiendas en su mayoría con canales digitales que poco mueven las categorías de impulsividad.

Por último en el ejercicio de observación del instagram de Pacari Chile, se monitorio el “cómo se comunicó” la entrada a los nuevos canales modernos (Farmacias Cruz Verde y Jumbo) de manera orgánica y sin lineamientos estratégicos.

ix. **Análisis VRIO**

	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	
Cooperativa de productores solo andinos. Sin intermediarios.	SI	NO	NO	No	Paridad competitiva
Certificación orgánica	SI	NO	NO	No	
Producción artesanal	SI	NO	NO	No	
Cultivo sostenible de cacao	SI	SI	NO	No	
Vegano	SI	NO	NO	No	
Comercio justo (fair trade)	Si	NO	NO	No	
Certificación Empresa B	Si	NO	NO	No	
Productos libres de soya, gluten y lactosa. Certificación Kosher	SI	NO	NO	No	
Premiaciones internacionales	Si	SI	NO	No	Ventaja temporal
Certificación de agricultores andinos en agricultura biodinámica	SI	SI	NO	No	
Pionero en uso de cacao biodinámico	Si	SI	NO	No	
Valor y reconocimiento de la marca	SI	SI	SI	Si	Ventaja sostenible
Know how de mejores prácticas en economía circular	SI	SI	SI	Si	

Tabla 1, fuente elaboración propia

## x. Conclusiones de VRIO

Ecuador posee condiciones privilegiadas y únicas en cuanto a su suelo y clima. Considerándose el terroirs del cacao fino de aroma o arriba nacional. Reconocido mundialmente por poseer cualidades propias ya que se considera que la amazonía ecuatoriana es la cuna del cacao. Sin embargo, al evaluar la paridad competitiva se aprecia que la mayoría de los recursos en este ítem se asocian a la materia prima que es comprada por Pacari a los pequeños y grandes productores andinos ecuatorianos, por lo que no se trata de un recurso que a ellos les pertenezca exclusivamente, si no que ellos han sabido dialogar e involucrarse con las comunidades andinas, generando lazos de confianza que le han permitido obtener el más alto desempeño de las personas que lo cultivan. La empresa Pacari a trabajado financiando la capacitación en las buenas prácticas de agricultura biodinámica, sostenible y orgánica con el objeto de proteger tanto a la comunidad agrícola, al medio ambiente y a los futuros consumidores del producto final. Si bien la propuesta de valor de Pacari se sustenta en este recurso y les ha hecho merecedores de los más altos reconocimientos en los certámenes internacionales del chocolate, no se debe obviar que estas comunidades agrícolas andinas, son independientes a Pacari y considerando que hoy están mucho más empoderados que hace 15 años, podrían llegar a ser tentadas por otra poderosa empresa de chocolates, simplemente con una mayor oferta que la que actualmente tienen con Pacari. A nivel industria es importante considerar el cambio en la estructura de precios que consiguió Pacari al negociar de forma directa sin intermediarios, llegando a pagar más del doble del precio del mercado local, siendo conscientes de que así los agricultores se sienten motivados a mejorar y mantener sus cultivos con los más altos estándares para recibir un precio mayor. Otra paridad competitiva es la relativa a las características del producto, el que sea libre de soya, gluten, lactosa y además es vegano, es algo que otros productores chocolateros podrían reproducir y por ende no necesariamente forma parte de una ventaja exclusiva, sino que abre nuevos nichos de mercado con necesidades diferentes de consumo, ya sea por temas de salud o preferencias de consumo.

La ventaja temporal contempla las premiaciones internacionales en del producto terminado. El chocolate Pacari ha sido reconocido como el mejor chocolate del mundo, motivo por el cual es renombrado a nivel internacional, llegando a superar a las tradicionales casas chocolateras europeas. Con más de 150 premios que avalan su calidad, poder participar de

estos concursos implica gran inversión. Por lo que la compañía se ha encargado de capitalizar estos reconocimientos como valores de la marca. Si bien, han llegado a utilizar “el mejor chocolate del mundo” en su estrategia de posicionamiento, es imposible ignorar que es una estrategia que posee un alto riesgo, ya que se sustenta en una circunstancia que año a año hay que salir a validar, teniendo en cuenta los altos costos de participar así como las amplias posibilidades de que otros sean también ganadores.

Otra ventaja temporal es ser pioneros en el uso de cacao biodinámico del mundo. Una agricultura biodinámica emplea técnicas de cultivo sostenible con el fin de lograr la máxima fertilidad del suelo, cosechas y ganado sano. No emplean ni pesticidas ni fertilizantes y sólo trabajan con fincas 100% orgánicas. Pacari logra identificar que los agricultores requerían ser apoyados y capacitados para producir con altos estándares, razón por la que armó escuelas, redujo el tamaño de los sacos de cacao para que fueran posibles de acarrear por las mujeres con mayor facilidad, paga el doble y también realiza proyectos sociales. La compañía tuvo la visión de obtener la materia prima con una nueva mirada hacia la comunidad agrícola, dejando de lado las prácticas abusivas de los grandes compradores de cacao. Esto ha hecho que el Ecuador le reconozca la labor con apoyo económico considerando que muchas de las zonas productoras de cacao son zonas protegidas en su biodiversidad. Si bien es temporal, se trata de convicciones valóricas que reflejan la cultura de la compañía, podrían llegar a igualarse, sin embargo no serían los pioneros ni los referentes en el tema. Todo este proceso le lleva a recibir la certificación Demeter Biodynamic, que comprende un proceso de verificación integral en el que se asegura al consumidor el cumplimiento de sus normas desde la materia prima hasta el producto final. Esta certificación excluye el uso de agentes artificiales en cualquier presentación y garantiza el fortalecimiento de la vida en el suelo y los alimentos

Finalmente entre las dos ventajas sostenibles más relevantes se sustentan en el valor de la marca y en el know how en agricultura biodinámica considerando el gran aporte que han hecho a la economía circular, ligado a su propósito de no solo vender chocolates si no que promover un modelo de agricultura sostenible que respete la naturaleza y a sus proveedores. ("Ganadores de las mejores prácticas de economía circular e integración de ODS en estrategias empresariales", 2018)

Supieron aprovechar la oportunidad de ser los pioneros en salir del modelo agroexportador

de Ecuador de materia prima, elaborando un producto terminado, producido en origen, con todas las cualidades reconocidas a nivel mundial que podría competir de igual a igual, con empresas europeas centenarias en la elaboración de chocolates de alta gama.

En términos de ventaja única del modelo de negocios, destacan que comprender toda la cadena de valor y sus necesidades los ha llevado a crear lazos de amistad más allá que solo un vínculo comercial, construyendo lealtad y confianza.

Si bien, la propuesta de valor de Pacari es superior, si se observa con sus competidores directos, no se debe desconocer que dentro de lo que se conoce como la ruta del cacao, existe varios países que comparten los privilegios geográficos, por lo que toda la propuesta de Pacari, podría ser inspiración o motivación de otros empresarios ya sea locales o que decidan pagar más que el doble por el valor del cacao fino de aroma.

## **a. Análisis del entorno y el Mercado**

### **i. Análisis PESTEL**

#### **Político**

El 74,2% de la población en Chile tiene exceso de peso, y más de un 30% de los niños menores de 7 años en Chile sufren de Obesidad. (Vega, 2018) Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) Chile es el tercer país del continente con más personas con sobrepeso superada solo por México y Estados Unidos. La creciente obesidad de nuestra población está generando problemas sanitarios letales, como diabetes e hipertensión. (Vega, 2018). Todos datos que indican que casi nada queda del país que hace 40 años hacía campañas para combatir la desnutrición. El Chile de hoy no es un Chile que sufra de desnutrición, si no de malnutrición.

El gobierno actual quieren influir en los patrones de consumo y a la vez buscar que se permita el acceso a productos más saludables. Para promover patrones de consumos más saludables, el 27 de junio del 2016 los sellos negros de alerta nutricional irrumpieron en la escena local, alertando a la población chilena con las etiquetas “Alto en calorías”, “Alto en azúcares”, “Alto en grasas saturadas” y “Alto en sodio”, cumpliendo así con la Ley 20.606 de Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, más conocida como la Ley del Etiquetado. El miércoles 27 de junio del 2018, comenzó a regir la segunda etapa de la Ley de Etiquetado de los Alimentos, que alerta aún más sobre la ingesta de productos que contengan exceso de ingredientes como sodio, azúcar y grasas saturadas. También limita la publicidad y venta de esos productos a menores.

“Pese a todas las críticas y el lobby hecho por la industria afectada, y al reciente anuncio del gobierno de flexibilizar esa norma, un estudio encargado en septiembre de 2017 por el Ministerio de Salud revela un hecho clave: un alto porcentaje de la población confía en esta política y basa su compra en los sellos negros de los envases que alertan de los contenidos nocivos de los productos en venta.” (Vega, 2018). En un análisis cualitativo realizado por el ministerio de salud chileno de lo que piensan los consumidores de la Región Metropolitana respecto de los sellos PARE negros, cómo afectan éstos la decisión de compra y qué



importancia le asignan a los mensajes adicionales puestos en el envase por el fabricante. La norma en sus inicios obligó a que los envasados sólidos debían llevar sello cuando cada 100 gramos superan las 350 calorías, los 800 mg de sodio, los 22.5 gramos de azúcar, y seis gramos de grasas saturadas. Para estas personas, el contar con la información que proporciona el sello 'ALTO EN', les otorga la sensación de mayor control y autonomía en su decisión y conducta de compra. De este modo, la presencia clara y visible de los sellos en el rotulado de las etiquetas, permite identificar fácilmente los componentes dañinos para la salud, facilitando la elección de compra hacia alimentos más saludables. Sin embargo, algunos de ellos declaran que no siempre prima esta información en su decisión de compra, ya que hay otras variables que intervienen en este proceso, tales como precio, marca, preferencia e intención hedónica. (ipsos, 2017)

Gigantes como Kellogg han tenido que deshacerse de los personajes animados de sus cajas de cereales azucarados; también se han dejado de vender dulces como el Kinder Sorpresa que buscan atraer a los consumidores más jóvenes con baratijas y regalitos. La ley también prohíbe la venta de muchos tipos de comida chatarra como helado, chocolates y papas fritas en las escuelas chilenas y veta que esos productos sean publicitados durante programas televisivos o en sitios web dirigidos a públicos infantiles.

Para los productores del sector mainstream de chocolate en barra, hubo una caída en la venta, sin embargo no fue muy significativa. (Thonatiu, personal correspondance, december 2018)



(Ejemplo de reformulación de imagen en cereales)

## Económico

Chile es una de las economías latinoamericanas de mayor crecimiento en las última década, y que como consecuencia tuvo una importante reducción de la pobreza entre 2000 y 2015, ya que la población considerada pobre (USD 4 por día) tuvo una reducción del 26% al 7,9%. Sin embargo Chile, como varios países de latinoamerica es altamente dependiente de materias primas, y el crecimiento se desaceleró por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones, pero volvió a reactivarse en 2018. El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del año refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial. Asimismo, en 2018 se reanudó el crecimiento de la actividad industrial gracias a los mayores precios del cobre y la producción minera. Las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura, también avanzaron. (World Bank, 2018)

Pese a un tercer trimestre la economía chilena sólo creció un 2,8%, la ocde mantiene el pronóstico de crecimiento para chile, con una desaceleración para el 2019. Las estimaciones para 2019 experimentaron un nuevo recorte y se ubicaron en su nivel más bajo desde que hay registro. Los expertos apuntan a que el PIB se expandirá a un ritmo de apenas 3,5%, por debajo del 3,7% previsto en octubre.

Ya que la mayoría de las importaciones en Chile se cotizan en dólar, y cabe mencionar que la moneda nacional de Ecuador, país de origen del chocolate, es el dólar, el desempeño del peso chileno ante el dólar es de extrema importancia. El peso chileno ha tenido un año bastante difícil. Las últimas cifras de actividad económica en EE.UU. y Europa han estado bajo lo previsto, reafirmando señales de desaceleración más pronunciadas. En el mundo emergente, en tanto, surgen dudas respecto al dinamismo económico en China, lo que motiva la depreciación del yuan y caídas en sus rendimientos soberanos, a la espera de posibles acuerdos comerciales entre China y EE.UU. Bajo este contexto global, las monedas de economías emergentes pierden valor frente al dólar, bajo un escenario de caídas en precios de materias primas

26 Nov 2017 00:00 UTC - 26 Nov 2018 02:14 UTC **USD/CLP** close: **674.55397** low: **587.71112**  
high: **699.79913**



Gráfico 1, Fuente: XE Converter

Un factor importante es la confianza del consumidor, indicador que puede ayudar a pronosticar la flexibilidad de consumidores de realizar pequeñas y grandes compras no planificadas. Con el resultado de octubre se completan tres meses consecutivos en los que la confianza de los consumidores (IPEC) se mantiene en el área pesimista. El índice alcanzó los 46,7 puntos, mostrando un aumento de tan sólo 0,6 pp con respecto al de septiembre.

El menor dinamismo en el mercado laboral así como el alza en los combustibles y el Transantiago podrían estar explicando que las expectativas de los chilenos con respecto desarrollo de la economía continúen en terreno negativo

## Índice Percepción de la Economía Agosto 2013 – Octubre 2018 (Índice 0-100 pts. \*)

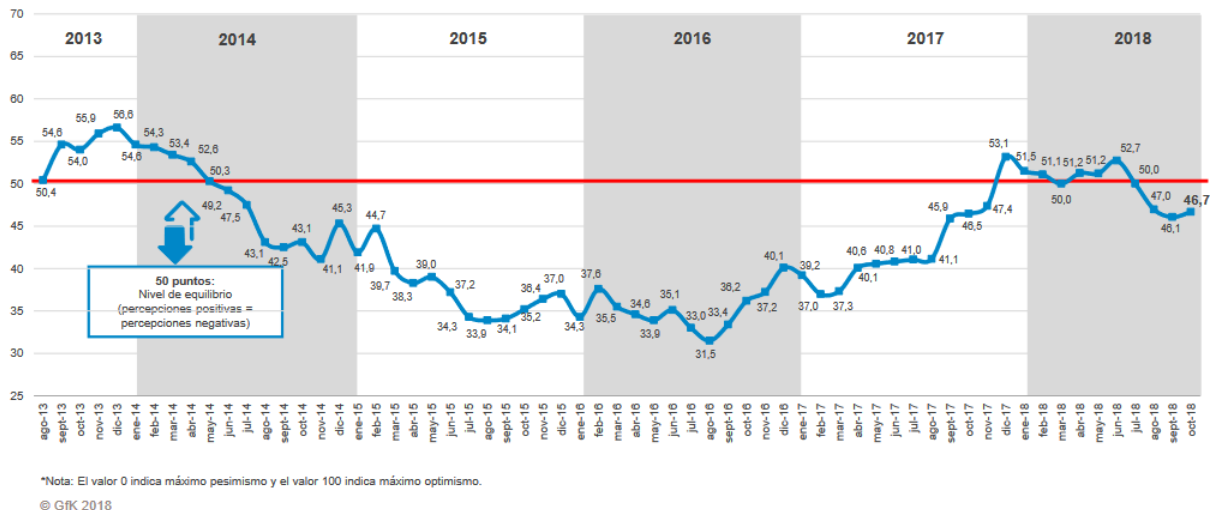


Gráfico 2, Fuente: GfK, 2018

Deloitte confirma que la percepción de la economía no ha mejorado, ya que el 42.8% de lo chilenos considera la economía actual en Chile se encuentra peor o mucho peor en comparación con el año pasado. (Deloitte, "Estudio de comportamiento chileno en navidad ", 2018)

Otro factor económico que influye es el precio del cacao, que como cualquier materia prima fluctúa, y es un aspecto cuya fluctuación impacta directamente el precio de producción, ya que se debe de pagar un precio elevado por la materia prima.

Adicionalmente importante es la alza del consumo del chocolate premium, la cual, se estima crezca un 7% dentro del periodo 2018- 2022. Especialmente la demanda por chocolate orgánico, al igual que libre de gluten y vegano, son considerada como un trend principal. (Technavio, 2018)

ICCO MONTHLY AVERAGES OF DAILY PRICES	
Month	US\$/tonne
Jan - 2018	1951.97
Feb - 2018	2122.80
Mar - 2018	2503.95
Apr - 2018	2624.74
May - 2018	2659.94
Jun - 2018	2410.76
Jul - 2018	2357.05
Aug - 2018	2171.61
Sep - 2018	2195.09
Oct - 2018	2134.20
Nov - 2018	2185.04

Tabla 2, Fuente: ICCO, 2018

Un punto importante de considerar es la inestabilidad de la economía Ecuatoriana, que bien no afecta la demanda de exportación, es un factor que podría afectar la producción. En 2015/2017 Ecuador se consideraba en una recesión, y dado a sus políticas poco amigables (reuter, 2018) no representaba un destino atractivo para la inversión internacional, por ende podría representar dificultades en atraer inversión extranjera, inclusive para fondar proyectos de microempresas.

### **Social:**

“De acuerdo a las tendencias del consumidor por productos más saludables, el consumo de chocolate es menor, pero al momento de elegir optan por el de mejor calidad, aunado al crecimiento de la clase media a lo largo del mundo.” (“Las chocolateras enfocan sus productos a consumidores saludables”, 2017)

El consumidor mayoritariamente se encuentra más informado y demandando alimentos o bebidas con un beneficio para la salud, lo que se denomina “funcionalidad”. Esto se refleja en un gran crecimiento de las ventas de productos bajo la premisa de “funcionales, saludables, wellness, etc”, según los últimos informes de consultoras estratégicas de mercado como

Euromonitor International, Nielsen, Innova Market Insights o Mintel, las ventas de alimentos saludables alcanzaron los 900 mil millones de US\$ durante el año 2015 y en muchos países supone un 20% del gasto de la cesta de la compra (Chilealimentos, 2015; Paula Feldman & Euromonitor International, 2015). América Latina, es la región más dinámica del mundo en el crecimiento en ventas de alimentos saludables, con un crecimiento tasa promedio del 10% anual durante los últimos 5 años, y la cual se espera que siga así al menos hasta el año 2019 (Global Health & Wellness, 2015). Además tal y como podemos ver en la Figura abajo, existe un gran porcentaje de consumidores a nivel mundial el cual está dispuesto a pagar más por los productos de mayor calidad y más saludables o con una propiedad “natural” o que no sea un organismo modificado genéticamente tal y como muestra el último informe Global Health and Wellness Report 2015 de la consultora Nielsen.

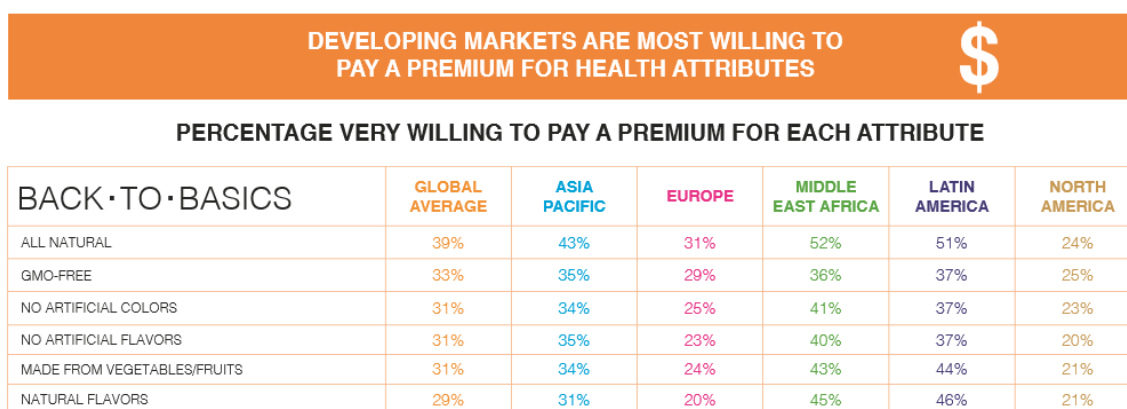


Tabla 3, Fuente: Nielsen Global Health and wellness report 2015

En Chile, El chocolate negro acaba de desbancar al chocolate con leche en nuestros corazones. Era una relación antigua, pero el mensaje de que un buen chocolate puro -al menos del 70% de cacao- puede hacer mucho más por nuestra salud que uno con leche ha ido calando paulatinamente en la sociedad. El chocolate negro acaba de desbancar al chocolate con leche en nuestros corazones. Era una relación antigua, pero el mensaje de que un buen chocolate puro -al menos del 70% de cacao- puede hacer mucho más por nuestra salud que uno con leche ha ido calando paulatinamente en la sociedad. ( "Estudios: Por qué se vende ya más el chocolate negro que el que lleva leche", 2018) Las empresas de alimentos están tratando de hacer el chocolate más atractivo, mientras el mercado de las barras de dulces tradicionales se debilita ante la decisión de los consumidores de cambiar el

consumo de productos azucarados por otros más saludables. Las estrategias incluyen novedades como las barras de Ritter Sport con cáñamo y marihuana (que no drogan), nuevos sabores y colores, así como fórmulas con menos azúcar. No obstante, hay algunos puntos en que la tendencia es distinta. Las ventas de marcas de alta gama como Lindt & Spruengli AG están al alza, la demanda en países emergentes está creciendo y los consumidores están dispuestos a pagar cada vez más por chocolate amargo, que contiene más cacao y menos azúcar, dijo Bergman. Los millennials también están probando nuevas variedades, impulsando nuevos sabores y marcas artesanales. (Bloomberg, "Aversión de millennials al azúcar impulsa cambios en chocolates", 2018)

### **Tecnológico**

Conforme va avanzando la tecnología y se van abaratando procesos previamente, caros, así mismo permitiendo la reducción de costos en la extracción de materia prima y en la producción de sus derivados. Por ejemplo, en la industria de la minería, avances en el sector de automatización han permitido que las mineras automaticen procesos previamente manuales, permitiéndoles, concentrarse en la extracción y explotación de la materia prima. Así mismo en la industria del chocolate, muchos procesos se han ido automatizando, dando la oportunidad a productores de chocolates abaratar costos. Sin embargo, para los productores artesanales, conforme algunas operaciones se vuelven de estilo "artesano" resultan en un incremento de costo, ya que deben de continuar invirtiendo en el desarrollo humano de estas personas.

Otro factor importante es el desarrollo de inteligencia artificial, que mismo uno no cree que aplicaría en un rubro como la industria chocolatera, sin embargo como lo demostró google, inclusive una receta de galletas de chocolates podría ser mejorada mediante la inteligencia artificial (Gershgorin, 2017). Por ende existe el potencial de que productores de chocolates ocupen inteligencia artificial para fabricar la receta perfecta del chocolate. Otra forma de que la inteligencia artificial está impactando la industria agropecuaria, es la planificación de ciclos de plantación pronosticando el tiempo, pero también realizando mediante la data estructurada análisis de producción potencial, deseada, e estimada así permitiendo ser más eficaces en el proceso de fabricación de la materia prima y su derivados.

Se estima que los productores de cacao pierden aproximadamente 750 millones de usd anualmente a la enfermedad conocida como escoba de bruja. Mismo que se prevé que la escasez de chocolate, por una suma de un millón de toneladas métricas, llegará a los próximos cinco años, como resultado del cambio climático, las enfermedades y las demandas de las poblaciones de amantes del chocolate que crecen rápidamente en China e India. El Centro de Investigación para la Conservación de la Naturaleza, con sede en Ghana, el segundo productor mundial de chocolate después de Costa de Marfil, predice tristemente que dentro de los próximos 20 años, el chocolate será tan raro y tan caro como el caviar. (Rupp, 2015)

Por esto mismo se está realizando, investigaciones de cómo modificar genéticamente al Cacao para que sea más perseverante. El genoma de la planta de cacao se secuenció a partir de 2011 (por dos grupos diferentes de científicos, uno afiliado a Mars, fabricante de Snickers, Milky Way y M&Ms, el otro con el rival Hershey). De entre los aproximadamente 30,000 genes del chocolate (es decir, unos 10,000 más que nosotros), los científicos han identificado secuencias de genes que gobiernan la resistencia a las enfermedades y dirigen la producción de metabolitos útiles y componentes del sabor. El biólogo molecular Mark Guiltinan de la Universidad de Penn State cree que dichos análisis genéticos podrían eventualmente ayudar a producir plantas de cacao de alto rendimiento resistentes a las enfermedades. (rupp, 2015).

## **ii. Industria**

La industria del chocolate basa su producción en la materia prima que es fruto del cacao. En el mundo existen tres diferentes variedades de cacao: Criollo, Forastero y Trinitario. Originalmente eran sólo dos tipos; el criollo y el forastero y del cruce de estas dos especies dio origen al trinitario. Los tipos de cacao son determinados por la forma de sus frutos, el tipo de suelo y el clima, que a su vez determinará la calidad del chocolate. (Oliveras, 2007)

El Criollo, cuyo origen de palabra significa nativo, es el tipo de cacao que se ha cultivado en Mesoamérica, el sabor es delicado y dulce con notas de caramelo, miel, y avellana. Se conoce por ser un cultivo frágil y por ende escaso, pero altamente demandado,



representando únicamente el 10% del mercado mundial. El cultivo del cacao se extendió para otras regiones, como la Amazonia, y se denominó esta variedad de cacao como Forastero, término que luego se utilizó para referirse a los cacaos ordinarios, que pueden provenir de Brasil, África Occidental, e Indonesia. (Dan & End, 2016). El cacao forastero presenta un fuerte sabor a chocolate, que es una variedad que se reconoce por ser más resistente por sobre el criollo y por ende representa sobre el 70% de de la producción del cacao mundial (Villalobos & Orozco, 2009). El trinitario es un cacao híbrido, término inicialmente ocupado para el cacao híbrido de criollo y amazónico, que se daba en la región de trinidad y tobago, actualmente ocupado para describir varios tipos de híbridos cuyo sabor se conoce por ser floral y afrutado (Dand & End, 2016) “Los diferentes sabores de cacao se definen como frutas secas, malta, notas florales, madera, etc. Un cacao fino es el que tiene especificidad aromática.” (Villalobos & Orozco, 2009). Fino de Aroma es una clasificación de la Organización Internacional del Cacao que describe un cacao de exquisito aroma y sabor. Este tipo de cacao representa alrededor del 8% de la producción de cacao en el mundo. En Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú se produce el 76% del Cacao Fino de Aroma del mundo. (ICCO, 2014).

La variedad de Trinitario, conocida como Arriba Nacional, cuyo origen es de Ecuador, que es una variedad amazónica con cierta hibridación de trinitario, que también es altamente cotizado por su notas florales y de frutos secos el cual está catalogado como un cacao fino de aroma (David & End, 2016). Es importante destacar que el amargor depende de la variedad de cacao además de la post-cosecha y no directamente se relaciona a un cacao fino como se cree erróneamente (C. Briceño, personal communication, Octubre 2018). Distintamente si el cacao es ácido, se debe a una mal proceso de cosecha y tostado (Villalobos & Orozco, 2009).

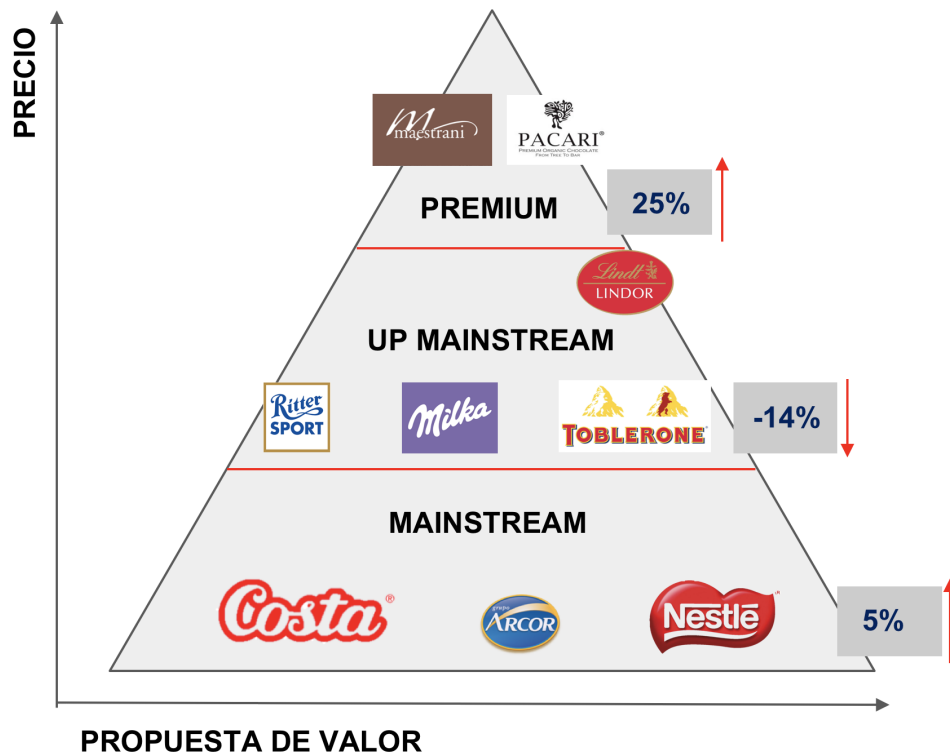
### **Conformación categoría de chocolates**

La categoría de chocolates en el canal moderno y tradicional está compuesta por los segmentos: tabletas, bombones, bañados, confitados o grageados, bebidas y crema para untar. Los segmentos más importantes que a su vez forman parte la categoría de confites,

son el segmento de tabletas, bombones, bañados y confitados o grageados.

Dentro del segmento tabletas se abre un abanico de 3 subsegmentos, que consideran dos variables: el precio y la propuesta de valor. Dentro de una pirámide de categoría, se conforman de la siguiente manera: en la base está mainstream, al medio de la pirámide up-mainstream y en la cúspide se encuentra premium.

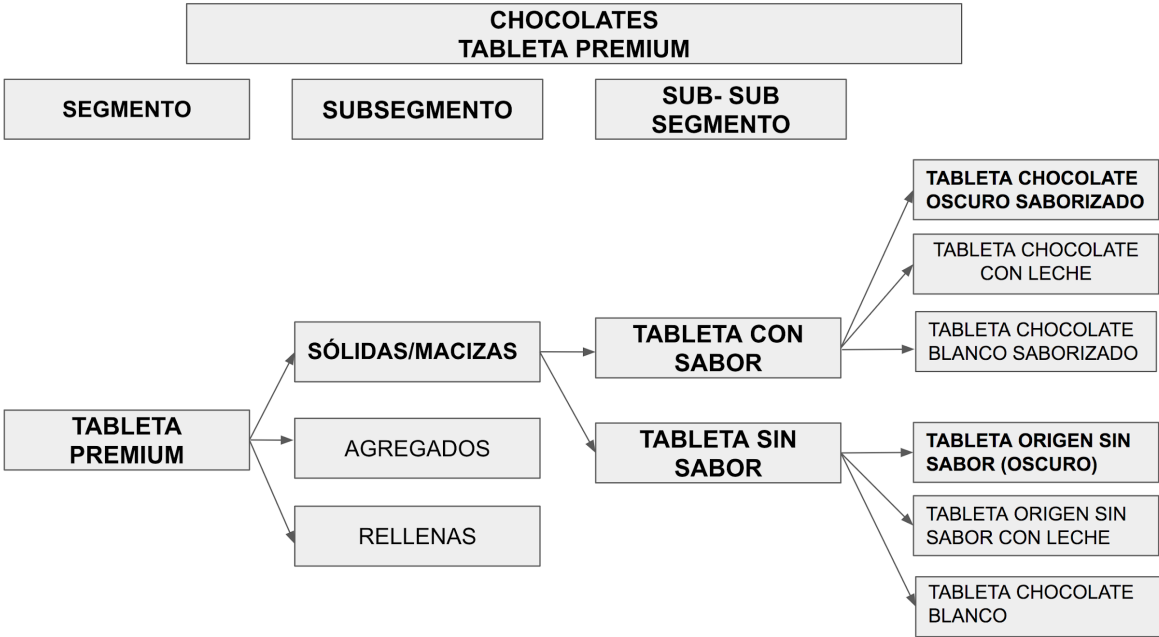
“Mainstream” se entiende por ser la categoría de baja calidad y alta rotación, está compuesto por tabletas con agregados (semillas), rellenas o sólidas. El segmento “up-mainstream,” que se conoce por ser importados además de tener una diferenciación en cuanto a su propuesta de valor, que puede ser desde un porcentaje de cacao alto (ej: 60% cacao) hasta diferentes tipos de rellenos. (T.Marin, personal correspondence, December 2018) En el segmento luxury, se destaca por atributos únicos, por ejemplo: Certificaciones, sabores exóticos y origen del cacao.



Esquema 1, Fuente: T. Marin, personal communication, Noviembre 2018

Dentro del segmento de tabletas premium (conocidas en Chile como barras de chocolates) existen los subsegmentos de tabletas macizas, agregados (ej. nueces) y rellenas. Y dentro de este subsegmento están las tabletas sin sabor y con sabor. Profundizando aún más dentro de este subsegmento, están las barras de chocolate oscuro saborizado, con leche, blanco, blanco saborizado, oscuras sin sabor y con sabor.

Dentro del segmento premium existen aquellas barras que tienen como propuesta el origen del cacao, es decir la propuesta de valor se sustenta en el origen o procedencia del producto o de la materia prima, (ej. elaborado con cacao 100% colombiano).



Esquema 2, Fuente: Elaboración propia

Dentro del canal moderno, la categoría más rentable es aquella que está compuesta por chocolates premium (T. Marin, personal communication, Noviembre 2018) y además cuya elaboración se conoce por ser artesana en su materia prima, que destaca su origen, siendo conocidos como: Chocolates en tableta finos de aroma de origen.



## Crecimiento en toneladas

En términos de volumen, el mercado total de chocolates en Chile el 2018 alcanza las 35.000 toneladas, esta cifra deja fuera todo lo que se usa en repostería y transformación, que alcanza la cifra total de 43.000 toneladas. De las 35.000 toneladas un 59% se concentra en la venta del canal tradicional (Mayoristas y Distribuidores) y un 41% en el canal moderno (Supermercados, Tiendas de conveniencia, Mayoristas y autoservicios).

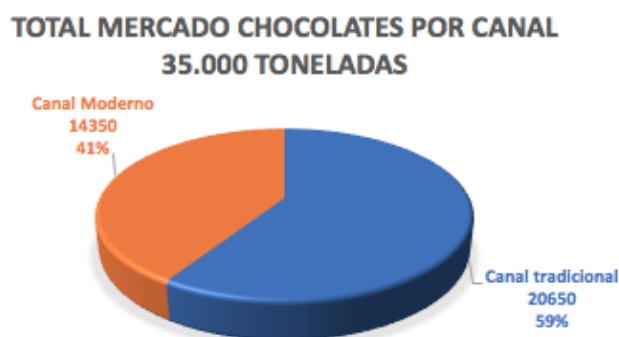


Gráfico 3, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

De las 14.350 toneladas de chocolate que se comercializan en canal moderno, estas se explican como se muestra en el gráfico. El 50% equivale a bombonería, grajeados, bañados y otros. La otra mitad corresponde a tabletas de chocolate con 7.175 toneladas.

Gráfico 3, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

### TOTAL TONELADAS CANAL MODERNO 14.350 TONELADAS



Gráfico 4, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

En términos de aporte por volumen, tenemos que la categoría de tabletas de chocolate, se divide -como se explicó anteriormente- en 3 subsegmentos, esta participación se aprecia en el siguiente gráfico. Mainstream (67% de share), Up Mainstream (12% de share) y Premium (21% de share).

### TONELADAS TABLETAS DE CHOCOLATE CANAL MODERNO

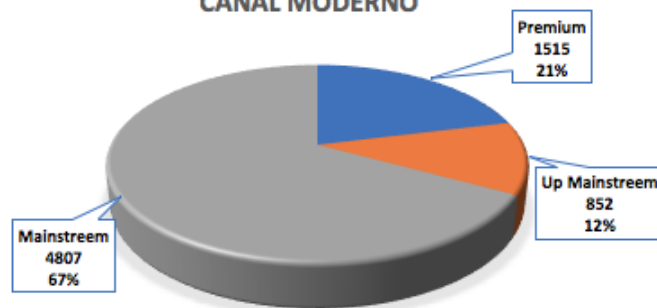


Gráfico 5, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

TONELADAS		
SUBSEGMENTO	2018	CRECIMIENTO
Premium	1515	25
Up Mainstream	852,39	-14
Mainstream	4807,25	4
	7174,64	5

Tabla 4, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

Al desglosar el segmento de tabletas de chocolate en canal moderno, según las toneladas vendidas por cada subsegmento, tenemos que mainstream es conformado por 3 competidores: Costa/Carozzi (32% de share) seguido por Nestlé (27% de share) y al final el grupo Arcor (8% de share). En up mainstream, se aprecian 4 competidores de marcas importadas: Milka (4,1% de share), Toblerone (4% de share), Lindt (2% de share) y por último Ritter Sport (2% de share). Finalmente se encuentra el subsegmento premium, que aporta un 21% de share, ocupando en góndola aproximadamente entre un 2% y un 3% del metro lineal, dentro del segmento tabletas chocolates, a excepción de las salas del supermercado Jumbo, en que ocupa entre un 30% a 40% de la góndola, gracias a la amplitud de categoría que posee este canal como estrategia. Cuando se analizan los datos de Nielsen, este segmento viene agrupados en “otros”. Sin embargo tras observar en canal moderno, se distinguen los siguientes competidores: Pacari, Maestrani, Quickbury, Gylilian, Heidi, Ghirardelli, Villars, Sarotti, Cachet, Valor, Schogetten y Karina. Cada uno de ellos aporta entre un 2% a un 3% de participación. Cabe señalar que todas estas marcas son importadas con destacadas características en cuanto a la calidad de sus materias primas como a sus tradicionales procesos de elaboración, no obstante ninguna de ellas es fabricada en origen de donde proviene su materia prima.

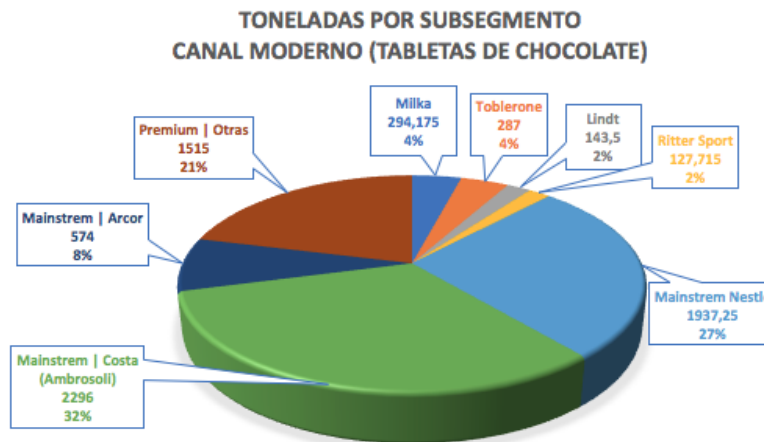


Gráfico 6, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

### Crecimiento en ventas

En términos de facturación, al aperturar cada subsegmento, se pueden apreciar las particularidades en cuanto a su propuesta de valor (performance del producto) y el precio promedio por kilogramo. Es decir cada subsegmento es diferente en términos porcentuales a la hora de mirar sus ventas, ya que el valor por kilo es mayor en la medida que aumenta la calidad y se acerca a lo premium.

En cuanto a las ventas totales de la categoría tabletas de chocolates en canal moderno, durante el 2018 estas alcanzan un total de 81.969 M, que es la mitad del mercado total de chocolates en Chile.

Al desagregar mainstrem (Costa, Nestlé y Arcor) para ver sus ventas, se aprecian 3 tipos de tabletas de chocolate, las de semillas, sólidas y rellenas. Cada una aporta en facturación de acuerdo a su precio por kilo: semillas 30%, sólidas 18% y rellenas 19% de share. El precio medio de cada uno de estos formatos es: semillas un \$9.600, sólidas un \$10.500 y rellenas un \$7.100. Estas tres marcas aportan en total con un 57% de share. Up mainstrem le sigue con una apuesta similar en producto, solo que se trata de marcas importadas y con trayectoria internacional en la industria del chocolate. El precio es mayor que el de mainstrem, no poseen innovación en años y tampoco variaciones en porcentajes de cacao.



El precio promedio de este segmento es de \$19.800. Según los datos que entrega la siguiente tabla de Nielsen, up mainstream aporta con un 11,14%, con una tasa de crecimiento del -14%. En último lugar esta premium o alta gama, que ha conjugado su performance de producto (sustentable, orgánicos, libres “de”, sabores exóticos, etc) con lo más alto del rol categoría de impulso que es la indulgencia, más cercano al gusto y al placer. El precio promedio es de \$ 21.250. Este es el segmento que más crece en volumen con una tasa anual del 25%. Su banda de precios es muy similar a la de up mainstream, lo que le ha permitido ir ganando mercado poco a poco en los últimos años, considerando la estrategia de precio promocional implementada por up mainstream.

SUBSEGMENTO	PRECIO PROMEDIO POR KG.	TONELADAS	TOTAL VENTAS	CRECIMIENTO
Premium	21250	1515	25.804.000.000	25
Up Mainstream	19800	852,39	9135000000	-14
Mainstream	8700	4807,25	47030000000	4
Total Toneladas		7174,64	81.969.000.000	5

Tabla 5, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

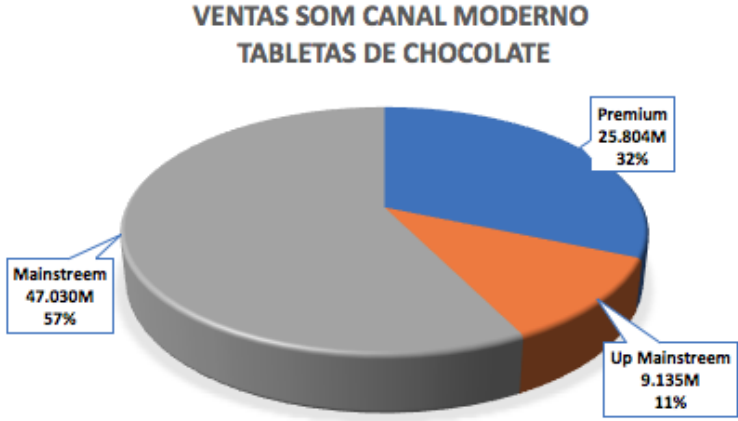


Gráfico 7, Fuente: Basada en informes de AC Nielsen, 2018

Al observar el desarrollo de la categoría de tabletas de chocolates, se aprecia que es más dinámica en cuanto al valor versus su volumen. Esto se explica principalmente por los cambios en las preferencias de consumo, tendientes a alimentos saludables que coincide con el alza de share que obtiene chocolates premium, además de una mayor disposición a pagar más por un producto de mayor valor agregado. Ver gráfico de mercado.

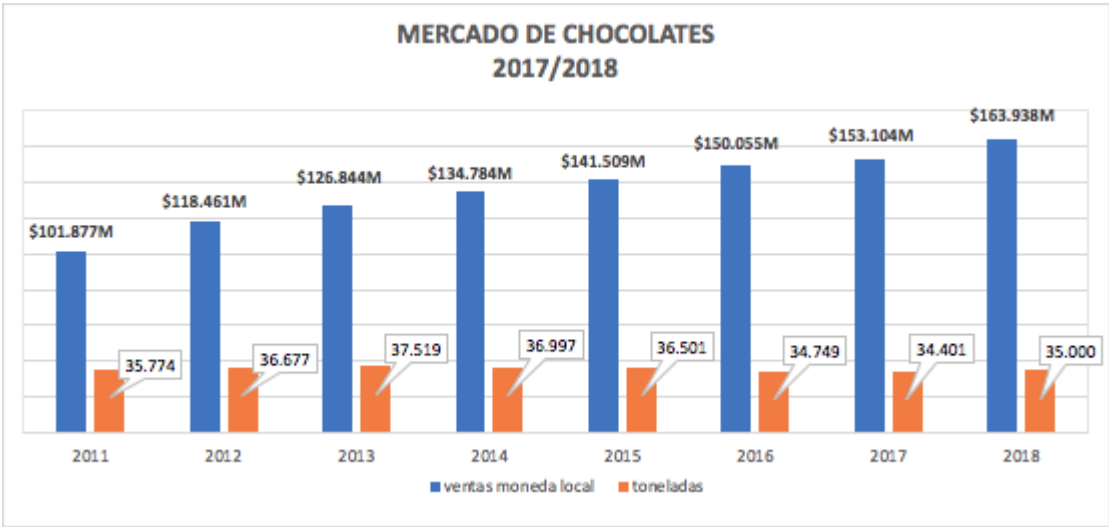


Gráfico 8, Fuente: Elaboración propia, basada en informes de AC Nielsen, 2018

## Consumo y gasto

El consumo de los chilenos lideran el ranking de los que más consumimos en América Latina, tanto en volumen como en gasto. Este 2018 alcanzamos 2,8 kilos per cápita, con un gasto promedio de US 30 cada año, monto que crece a un ritmo de un 8% anual. Si bien en el gráfico se aprecia la baja post ley de etiquetado, ha ido recuperándose de manera positiva (T. Marin, personal communication, Noviembre 2018)

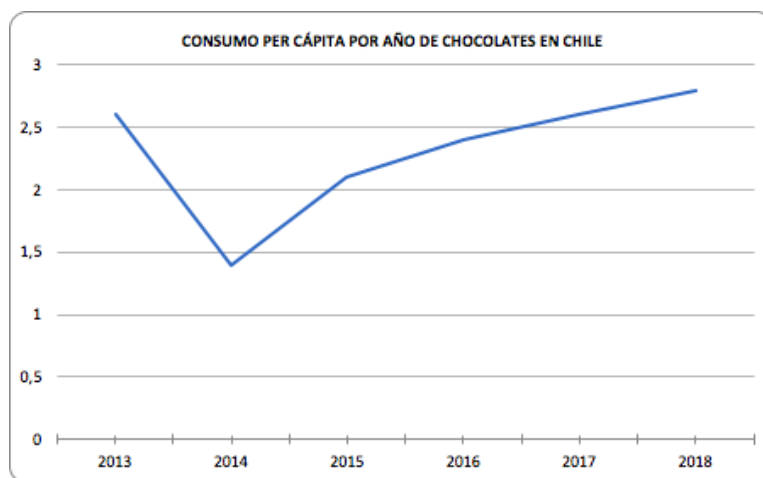


Gráfico 9, Fuente: Elaboración propia, basada en informes de AC Nielsen, 2018

En cuanto a los canales de distribución por cada segmento tenemos que tanto premium como up mainstream se comercializan en su mayoría en el canal moderno (99%), salvo mainstream que se vende un 30% en tradicional y el resto en moderno.

### iii. Competencia

Al analizar los competidores de tabletas de chocolate en canal moderno, elegimos observar el canal Jumbo, ya que este posee mayor profundidad en la categoría de chocolates en canal moderno. Las marcas presentes en el segmento premium son Pacari, Maestrani, Quickbury, Guylian, Heidi, Ghirardelli, Villars, Sarotti, Cachet, Valor, Schogetten y Karina.

## **Maestrani**

Es una marca fabricada en Suiza, reconocida por su tradición en chocolatería fina, siendo los Suizos uno de los pioneros en producir chocolate de manera mecanizada, motivo que les merece de una larga trayectoria en chocolatiers. La fábrica está ubicada en Flawil, en el cantón suizo de St. Gallen. Producen aproximadamente 3.500 toneladas al año, de las cuales un 35% son para exportación. (Maestrani Schweizer Schokoladen AG, 2017)

Su propuesta de valor se centra en la calidad de sus materias primas, entre las que se destacan el que sean orgánicas y de comercio justo, cacao proveniente del Perú, leche Suiza, azúcar de caña, libre de aceite de palma, además del tradicional proceso de elaboración Suiza con recetas únicas elaboradas por chefs expertos en repostería.

En cuanto a su mix de 4P, su precio por kilogramo es de \$29.988. Su distribución es a través de canal moderno. La promoción en Suiza se sustenta en que son únicos en poseer la fábrica de chocolates Chocolarium, que es un destino turístico obligado para quienes visiten este país. Sin embargo en Chile, no hay presencia en redes sociales ni en medios tradicionales de la marca.

## **Quickbury**

Es una empresa Alemana que se dedica a la fabricación de una amplia gama de más de productos de panadería de alta calidad. Entre sus líneas de productos destacan galletas, pasteles, panes y productos sin azúcar. La compañía fue fundada en 1980 por Jens Schleicher, quien es CEO y propietario. Sus principales mercados son Europa, Oriente Medio, África, China, Estados Unidos y Sudamérica. En Chile llegó el 2012 y es importada por Euro Corp S. A. que se dedica a la importación de productos gourmet. El mix de productos de Quickbury se fabrica bajo altos estándares de calidad y según las regulaciones de la UE, avalado por certificaciones de instituciones internacionales.

La propuesta de valor de sus tabletas de chocolates se basa en ser libres de azúcar y de

gluten, no se comunican otros atributos de sus materias primas.

En cuanto a su mix de 4P, su precio por kilogramo es de \$27.987. Su distribución es a través de canal moderno (Jumbo y Lider). La promoción es inexistente en Chile, no hay presencia en redes sociales, solo se encuentran en la página web de la marca en Alemania.

## **Guylian**

Guylian es un chocolate producido en Sint-Niklaas, Bélgica. Sus comienzos se remontan al año 1960 y su receta icónica es el relleno de praliné de avellana tostada. Otra característica única que los diferencia es el diseño que desde un comienzo estuvo presente en sus moldeados de conchas de mar. Hoy se venden en más de 120 países de Europa, Asia Australia y América. Su producción diaria bordea las 75 toneladas. Guylian es uno de los principales productores de chocolate de su país de origen. Guylian en Chile es importada por el grupo Pibamour, que además de esta marca importa tres marcas del segmento de mayor valor agregado (up mainstream y premium) entre las que destacan Sarotti, Ritter Sport y Lindt.

La propuesta de valor de Guylian pone énfasis en la experiencia de consumir sus chocolates y como lo particular de su receta a partir de manteca de cacao con granos seleccionados provenientes de África Occidental, hace posible disfrutar de un sabor cremoso y textura superior. Declaran además que su materia prima proviene de fabricantes que aseguran prácticas sostenibles de cultivos de África Occidental. Lo interesante de Guylian es que logra diferenciarse a través del packaging logrando una imagen muy potente en términos visuales y de pregnancia.

En cuanto a su mix de 4P en Chile, su precio por kilogramo de tabletas es de \$28.890. Su distribución es a través de canal moderno (Jumbo y Lider). La promoción en Chile es prácticamente inexistente en los medios tradicionales y redes sociales. En Chile comercializan bombones y tabletas.

## **Heidi**

Es una de las marcas más reconocidas entre las premium a nivel mundial, con presencia en 60 países, en 6 continentes. Su historia se remonta al año 1994 en Rumania donde esta su

fábrica. Su fundador Juerg Laederach un apasionado chocolatero suizo llegó a Rumania con un el anhelo de dar la vuelta al mundo con un chocolate de exquisita consistencia y de artesanal fabricación, poniendo especial cuidado en la selección de sus materias primas como en la combinación de sabores únicos y deliciosos rellenos. En Chile es importada por la Distribuidora Espol S. A.

Su propuesta ofrece excelente calidad, elegante presentación y una delicada receta con frutas e ingredientes naturales, ideal para regalar o compartir. Se declaran ser respetuosos y responsables en el uso de sus ingredientes, sin embargo no declaran el país procedencia de sus materias primas.

Su mix de 4P en Chile, considera una distribución en canal moderno (Jumbo y Lider), con un precio por kilogramo de \$23.613. En cuanto a su promoción, comunicación su look and feel en cuanto a su marca digital, web y redes sociales (facebook e instagram) es elegante, clásica, en tonos marrón. Su logotipo usa una tipografía con serif en tonos dorados con una rosa que simula el punto de la "i". Si bien es una marca con presencia mundial, el manejo de su marca en términos de comunicación de marca es único, solo una cuenta de instagram y facebook, manejada desde Rumania para todo el mundo, una estrategia de marca. Su comunicación apela al amor, los momentos en pareja, el invierno, la primavera. Su frecuencia de publicación es cada dos días, por lo que cuentan con un poderoso trabajo de marca que es constante en el tiempo y con amplio manejo de contenidos.

## **Ghirardelli**

Es una de las fábricas chocolateras más antiguas de Estados Unidos y más popular del mundo. Fue fundada a mediados del siglo XIX, por Domenico Ghirardelli, quien nació en Italia y emigró a Sudamérica siendo muy joven. En 1852 en San Francisco, se abre la tienda de dulces Ghirardely & Girard, que hoy es la moderna fábrica Ghirardelli, siendo esta la segunda compañía más grande de chocolates en Estados Unidos, tras Baker's Chocolate. Domenico se dio cuenta de que los mineros agobiados necesitaban golosinas y que mejor gastar el dinero en chocolates. El año 1998 es adquirida por la chocolatería Suiza Lindt & Sprüngli. La compañía desde sus inicios se dedicó a la elaboración de chocolate premium de

alta calidad, por lo que es altamente atractiva para sus nuevos dueños Suizos. Los productos más reconocidos de la marca son los populares cuadrados que se elaboran desde 1999, con una infinidad de variedades de rellenos líquidos para los gustos de los paladares más exigentes. Reconocida además por su histórica tienda ubicada en San Francisco, que es visita obligada de todo turista amante del chocolate. Visitarla es toda una experiencia de un parque de diversiones, el complejo lleva el nombre de Ghirardelli Square, partió como un restaurante que aparte del chocolate también entregaba otras exquisiteces.

Ghirardelli Chocolate Company sustenta su propuesta de valor en la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad que caracteriza al grupo Lindt & Sprüngli, declarando que todos los productos que salen de sus fábricas están a la altura de su compromiso con el actuar sostenible a lo largo de toda la cadena de valor.

El mix de sus 4P en Chile, considera una distribución en canal moderno (solo Jumbo), con un precio por kilogramo de \$22.990. Su promoción en Chile es a través de la fanpage de Jumbo, una publicación en mayo del 2015.

## **Villars**

Chocolates Villars es fundado en 1901, por Wilhelm Kaiser, un hombre de 28 años de edad de Berna, quien fundó Chocolat Villars en Villars-sur-Glâne, en el cantón de Friburgo, Suiza. Su propuesta se centra en lo artesanal de su elaboración, la combinación única entre el cacao y la reconocida leche Suiza, así como la selección cuidadosa de las diferentes semillas de cacao de diversos orígenes, las cuales son mezcladas para obtener el licor de chocolate que será el inicio de la mezcla Villars. Destacan trabajar solo con proveedores Suizos, con un alto orgullo y reconocimiento hacia sus orígenes, a excepción de todo lo que no sea cacao. En 1935 Villars innova con los primeros chocolates de licor, por lo cuales es reconocido a nivel mundial. En relación a la procedencia del cacao declaran que desde el 2017 Villars se compromete como miembro fundador de la Asociación Suiza de Cacao Sostenible ("Plate-forme suisse du cacao durable", 2017), que busca fortalecer la gestión sostenible en el sector del cacao, mejorando la calidad de vida de los productores así como la protección del recurso para futuras generaciones. Esta asociación reúne los principales productores de chocolateros en Suiza, organizaciones no gubernamentales y centros de investigación. En honor a sus orígenes utilizan la Cruz Suiza en su imagen y logotipo, que

declaran como compromiso por siempre.

En cuanto a su mix de marketing en Chile cuentan con presencia en Jumbo, el precio por kilogramo es de \$21.990. Al mirar la promoción en Chile se observa desde el 2015 un par de publicaciones en la fanpage de Jumbo, aludiendo a los sabores del mundo, solo mostrando la marca sin ningún tipo de concurso. La marca no trabaja redes sociales por cada país, solo maneja una sola comunicación a todo el mundo.

## **Sarotti**

En 1852, Heinrich Ludwig Neumann abrió el "Confiseur-Waren-Aktion Felix & Sarotti" en Berlín. En 1929 Nestlé pasa a ser el mayor accionista de la chocolatería. El año 1998 Nestlé vende Sarotti a Stollwerck chocolates, formando así parte del Belgian Sweet Products. Es una de las marcas de chocolates alemanas más reconocidas. Tal es el cariño hacia Sarotti que en 1998 se atrevieron a relanzar empaques retro con éxito absoluto, por lo que pasan a ser una marca muy amada dentro de Alemania. Su propuesta de valor se centra en la selección de los mejores granos de cacao además de su historia como fábrica que resistió la primera y segunda guerra mundial. Declaran en su web usar masa de chocolate, leche y azúcar.

En Chile Sarotti es importada por el grupo Pibamour, su mix de marketing en cuanto a su distribución es a través de canal moderno en Lider y Jumbo. Su precio promedio en ambas salas por kilogramo es de \$19.695. En Chile solo comercializan tabletas, sin embargo Sarotti fabrica bombones y fondue. Su promoción en Chile es inexistente en redes sociales, tampoco a través de los canales.

## **Cachet**

Es una marca de chocolates Belgas producida por la fábrica Kim's Chocolates, que maneja



tres líneas de fabricación, la de Cachet que se comercializa en canal moderno, los fabricados especialmente para tiendas especializadas, libres de impuestos, a bordo de avión y por último la gama de línea etiqueta privada que es diseñada para quienes quieran crear su propia marca de chocolates finos y comercializarlos. Cuentan con instalaciones de una moderna fábrica que se inauguró el 2008, que posee últimas tecnologías en procesamiento. Su planta opera todo el proceso productivo de manera respetuosa al medio ambiente, desde el suministro eléctrico hasta la eliminación de sus residuos, procurando la sostenibilidad en toda la cadena del suministro. Es uno de los mayores fabricantes de chocolates en Bélgica, fabrican desde tabletas, bombones y surtidos. Poseen proyectos en beneficio de las zonas del cacao que compran, entre los que destacan “Cacao para escuelas”, en Tanzania, ubicado en África del Este.

Declaran que buscan activamente mejorar las condiciones de vida de las comunidades que producen cacao alrededor del mundo, considerando que la pobreza, esclavitud infantil, aún prevalecen.

Su propuesta de valor esta centrada en “tradición y pasión” en la fabricación de sus chocolates. Manifiestan en su sitio “fabricar los mejores chocolates belgas del mundo, priorizando sostenibilidad en toda la cadena de suministro y proceso productivo”. Poseen varias certificaciones que avalan sus valores, entre las que destacan Rainforest Alliance, Kosher. Su imagen de marca es elegante y sofisticada, un logotipo con tipografía con serif, y una línea que apoya la marca, simulando una firma, que muestra un toque de exclusividad. Su comunicación en redes sociales es muy minimalista, con frecuencia de publicación cada dos semanas, con posteos muy elegantes y sobrios con un look and feel de sofisticación. Solo manejan una cuenta para todo el mundo, con 3.200 seguidores.

Su mix de marketing en Chile, tiene como canal de distribución a Jumbo, quien es distribuidor directo. Su precio por kilogramo es de \$17.990 en el formato de tabletas. En cuanto a promoción en redes sociales, no se aprecian acciones por parte de Jumbo, ni por parte de ellos directamente.

## Valor

Es una empresa dedicada a elaborar chocolates, en la provincia de Alicante, Comunidad Valenciana, España. Su gama de productos es de tabletas de chocolate, chocolate en polvo, transformación y bombones. Chocolates Valor S. A. tiene más de 130 años en la tradición de chocolatería. Operan en más de 60 países siendo Chile uno de sus focos comerciales importantes. Su actual slogan es “Placer adulto” en donde han puesto acciones de marketing y publicidad, saliendo del segmento infantil para enfocarse al del adulto, urbano y sofisticado. Su imagen de marca es muy clásica, con una tipografía cursiva de la palabra Valor al interior de un óvalo, con una paleta de colores ocre más rojo. En el 2011 reciben uno de los premios más prestigiosos del sector que es “European Candy Kettle Award”. Poseen líneas de tabletas, coberturas y solubles, dentro de las tabletas destacan alto contenido de cacao, libre de azúcar y gluten.

Su propuesta de valor, se centra en la selección de los granos de cacao y la elaboración. No se mencionan prácticas de comercio justo con los proveedores de cacao, ni tampoco de prácticas sostenibles en la cadena productiva. Declaran en su web “Más de un siglo dedicados al placer de trabajar por el placer”.

En publicidad de pago en facebook e instagram se encontraron dos anuncios que se promocionan en España (febrero de 2019) uno promocionando tableta de 45% de cacao más leche, otro promocionando cacao soluble de un 70% de cacao, un tercio menos de azúcar “para los amantes de altos porcentajes de cacao”.

En relación a su marketing mix en Chile, poseen de canal a Jumbo, su valor por kilogramo es de \$16.990. Su mix de productos dentro de las salas es tabletas. En cuanto a la promoción en redes sociales no se observaron acciones a través del canal Jumbo, siendo altamente probable que siendo la única marca que maneja inversión en medios (En España) pueda llegar a aventurarse a invertir en medios chilenos considerando la normativa vigente de Ley de etiquetados y la difusión.

## Schogetten

La marca de chocolates Schogetten es fabricada por uno de los proveedores de confitería líderes en Europa que es Ludwig Schokolade. Esta compañía ofrece un amplia gama de marcas que van desde los chocolates hasta los masticables, incluyendo chocolates en bloques, chocolates en caja y tabletas de chocolates. Declaran fabricar sus productos bajo los más altos estándares de producción y calidad dentro de sus cuatro fábricas. Dentro de las marcas que se comercializan esta Fritt, Trumpf, Mauxion y Schogetten.

La compañía Ludwig Schokolade manifiesta en su web que su propuesta de valor se sustenta con su compromiso activo con el medio ambiente y la naturaleza además de asegurar altos estándares de calidad en su fabricación. Declaran promover uso sostenible de cacao durante muchos años, sin embargo en la página web de la marca Schogetten estos valores no son comunicados. Schogetten como marca nace en 1962 en Alemania, un chocolate que viene en cuadrados fáciles de distribuir en porciones.

Su fanpage es de 102.809 seguidores, hacen publicidad de pago en facebook en Alemania y sus comerciales apelan al disfrute del chocolate en toda ocasión, con un look and feel joven y de colores contrastantes, nada de convencional ni formal.

En Chile su mix de marketing en cuanto a su distribución es canal moderno (Jumbo, Santa Isabel). Su promoción en Chile al observar redes sociales, se realiza a través del canal Jumbo que lo promociona en la "Semana Alemana", con un 3x2. Su precio por kilogramo es de \$10.990, bastante bajo de la banda de los premium, siendo ubicado en góndola de la sala de Jumbo dentro de los premium. Su mix de oferta en Chile es de chocolate en tableta en cuadrados cortados.

## **Karina**

Es una marca Alemana fabricada por la compañía Stollwerck que a su vez forman parte del grupo Baronie, que produce chocolates de alta calidad y se encuentra dentro de los fabricantes más grandes de Bélgica y Países Bajos. La fábrica Stollwerck elabora desde marcas comerciales hasta las más premium, entre las que destacan Sarotti, Schwarze Herren Schokolade y Alpia.

Su propuesta de valor es ofrecer desde lo premium hasta calidad con precios asequibles, que es el caso de chocolates “Karina”. La marca Karina se establece en 1950 en Alemania entregando alta calidad con precios de descuento. En cuanto a su look and feel y a su presencia en medios digitales, web y redes sociales, esta es inexistente, solo son mencionados en el sitio web de Stollwerck, como una de las marcas que elaboran.

Su mix de marketing en Chile en cuanto a su distribución es a través de canal moderno (Jumbo, Santa Isabel). En redes sociales no tienen promociones por medio de su canal de distribución a diferencia de otras marcas que comercializa Jumbo, sin embargo su precio por kilogramo es de \$8.490, lo que lo hace ser el más conveniente dentro de la categoría premium. Su mix de tabletas van desde las rellenas con avellanas hasta el chocolate negro, o con leche. Al igual que los chocolates Schogetten, son puestos en góndola de los premium, siendo de que su banda de precio es inferior y que en su envase no figuran certificaciones a diferencia de otros premium que se observaron.

## **Competidores Indirectos**

### **Milka**

Chocolates Milka comienza su historia a mediados del siglo XIX en Suiza. Su fundador chocolatero y empresario Philippe Suchard, quiso hacer del chocolate un placer que pudieran disfrutar todos. En 1826 abrió su primera fábrica en Suiza. Con lo arraigado que estaba la industria chocolatera en Suiza, Philippe buscó la diferenciación de sus productos a través del envoltorio, decidiendo envolverlos con papel lila. Otro acierto y legado de Philippe fue agregar leche al chocolate, esta receta vino a ver nacer su nombre en 1901 bajo el nombre de Milka.

En 1962 la agencia de publicidad Young & Rubicam, crea la mítica vaca lechera en tonos lilas.

Como propuesta de valor se han centrado a lo largo de los más de cien años en la deliciosa combinación de chocolate y leche, con un relato con un componente de mucha ternura con líneas gráficas simulando comics que muestran los Alpes y la vaquita color lila, que va alineado con la excelente calidad de su materia prima que es la leche. Desde 1973 que Milka ha invertido en publicidad a lo largo del mundo, mostrando el ícono de su marca que es la vaquita. Su objetivo era hacer del chocolate un producto consumido por niños y grandes. Su slogan actual es “La ternura esta en el interior”.

En Chile la marca es importada por Mondelez, que además importa Toblerone. Su mix de marketing en cuanto a su canal es a través de canal moderno (Jumbo y Lider). Su precio por kilogramo es \$13.556. En relación a su mix de productos su foco son las tabletas desde chocolate blanco hasta el relleno. Su promoción tiene lineamientos muy claros en los canales digitales chilenos, los contenidos son creados para la cultura chilena. Su fanpage en Chile es creada el 2 de julio del 2013, con una comunidad relevante de 9.372.695 seguidores, en estrategia conjunta con su instagram que suma 6.255 seguidores. Sus publicaciones son muy bien cuidadas tanto en facebook como en instagram, con una línea gráfica y fotografía que apelan el relato hacia las ocasiones de consumo, mostrando por ejemplo tomas cenitales con chocolate Milka, unas gafas y un computador, apelan al instancias en soledad por sobre la indulgencia. La interacción es alta, generan diálogo con los fans, se ven interacciones de muchos emonji de ternura hacia la marca. Realizan publicidad de pago en facebook ads, por lo que es un sustituto potente en cuanto a posicionamiento de marca, es una marca seguida y querida por los chilenos. Toda sus publicaciones van con el membrete de exigencias de la Ley de Etiquetados chilena. En cuanto a acciones en los puntos de venta, estas son principalmente orientadas a porcentaje de descuento en el precio.

## **Lindt**

Es una una compañía Suiza que se especializó en chocolatería de lujo. En 1845 fue fundada por David Sprüngli-Schwarz. La compañía Lindt & Sprüngli es reconocida mundialmente por

elaborar chocolate de alta calidad, en la categoría premium. Más de 160 años en producción de chocolates con una alta innovación y creatividad en sus productos. Poseen seis centros de producción en Europa, dos en EE.UU y múltiples empresas de venta y distribución en cuatro continentes, con presencia en más de ciento veinte países. Su oferta de productos va desde los bombones hasta las tabletas. Su gran fortaleza es su red de distribución a nivel mundial a través de su propia red de almacenamiento. Durante los últimos cinco años han impulsado la presencia a nivel global, explorando los puntos de venta propios con diferentes conceptos de tienda que van desde transmitir los valores de marca, apoyar el posicionamiento como líder en el segmento de chocolates premium. El mix de tiendas se divide en seis temas distintos que van desde la ubicación hasta la oferta de productos. Declaran que el objetivo fundamental es lograr una fuerte lealtad emocional hacia la marca Lindt.

Su propuesta de valor se centra en el arte de fabricar un chocolate premium, la importancia del rol del chocolatero de Lindt, que es un “maestro chocolatero” que ha desarrollado y refinado las recetas únicas y secretas. Sumado a los más altos estándares de calidad y máxima selección de materias primas, resulta en una pieza perfecta entre sabor y textura inigualable. Todo el arte de elaboración es sustentado además en el proceso de trazabilidad de materias primas, declarando que controlan la participación de intermediarios, de manera de negociar de forma directa.

En el relato de su página web para Latinoamérica destacan contenidos de los drivers de consumo ligados a la indulgencia que van desde un “regalo para las amigas”, hasta el consumo de chocolate en los “momentos en que te puede salvar”.

En Chile son importados por Pibamour. Su estrategia de distribución es canal moderno (Supermercados, Tiendas de conveniencia y autoservicios). Su precio por kilogramo es de \$31.195. Su oferta de productos es de bombones y tabletas. Su promoción es a través de sus redes sociales, facebook e instagram, con una comunidad de seguidores de siete millones y otra de cercana a los cinco mil en instagram. Sus publicaciones son muy elegantes y de poca frecuencia, no hay inversión en facebook ads, cada posteo sigue la normativa vigente de Ley de Etiquetados.

## **Toblerone**

En 1908 una dupla de primos Theodor Tobler y Emil Baumann, crean una barra de chocolates única hasta ese entonces, una forma triangular y un logotipo altamente reconocible. El nombre de la marca es una combinación del nombre Tobler y Torrone, la palabra italiana para turrón de miel y almendras. Este chocolate suizo basa su receta en la miel, las almendras y el cacao.

El valor de Toblerone viene de que todos sus ingredientes son declarados como de alta calidad. El cacao proviene de diversas partes del mundo, las almendras de California y la miel proviene de México, ya que posee un intenso aroma que da origen al característico nougat de la receta Toblerone.

En términos de relato de la marca de Toblerone es muy potente visualmente, la hábil combinación de elementos que producen asociatividad entre los ingredientes de elaboración y su origen, sumado al icónico triangular packaging, que disrumpe los formatos de tableta y bombones.

En Chile es importado por Mondelez. Su distribución es canal moderno (Supermercados, Tiendas de conveniencia y autoservicios). En Jumbo, Lider, Oxxo y Ok Market, principalmente. El precio promedio por kilogramo es de \$17.725. La promoción en Chile se observó es realizada por acciones del distribuidor, en este caso Lider, quien realiza acciones de precio cada cierto tiempo. En cuanto a la difusión en redes sociales o web, la marca no posee presencia en Chile, tampoco en latinoamérica.

## **Rither Sport**

Es una compañía que se funda en 1912 en Stuttgart, Alemania. Sus fundadores Alfred Eugen Ritter y Clara Ritter, b. Göttle. Ya en 1930, su crecimiento había sido tal que requerían de más espacio, por lo que se cambian a Waldenbuch. En 1932 deciden crear una tableta de chocolate que nos se rompiera y fuera capaz de acomodarse en los bolsillos. Posterior al éxito en el formato irrumpen con gran variedad de sabores y rellenos. En cuanto a imagen de marca en 1974, producen otra gran irrupción dentro de la categoría de chocolates, poner

atractivos y alegres colores a cada uno de sus envases, paralelamente a la aparición de la televisión a color por lo que se convierte en un acierto en la construcción de la marca, aportando modernidad, juventud y alegría, los cuales se mantienen hasta hoy en la marca. Su propuesta de valor se consolida en términos de responsabilidad en 1990, cuando la marca lanza un proyecto económico de apoyo a los cacaoteros de Nicaragua con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y el cultivo sostenible de cacao sin tala de selva. Otro elemento relevante en su propuesta es que desde 1991 crean el embalaje de un material compuesto de polipropileno, absolutamente reciclable. El 2018 obtienen la certificación de que la procedencia de el cacao que utilizan es 100% sostenible. Actualmente Ritter Sport es una empresa con historia, fuerte y mediana en relación a sus competidores. Además cuenta con un cariño por parte de su país de fabricación así como el reconocimiento en todo el mundo. Declaran que lo importante es la “tradición familiar y el amor por el buen chocolate”. Su imagen de marca es joven, moderna y minimalista, simulando un pantone. El relato en su web apela a la familia y los valores en la producción de sus chocolates. Manejan una sola web, con una fanpage que es internacional. Realizan publicidad de ads en más de 16 países, sin considerar latinoamérica.

En Chile son importados por Pibamour, su distribución es canal moderno (Supermercados, Tiendas de conveniencia y autoservicios). En Jumbo, Lider, Oxxo y Ok Market. Su precio por kilogramo es de \$18.895. El mix de productos es principalmente tabletas en formato de sus particulares cubitos. En cuanto a la promoción, se observaron acciones por parte del canal Lider en cuanto a porcentaje de descuento en el precio. Su fanpage chilena es independiente a la global, posee más de diez mil seguidores y no realiza inversión en medios a la fecha revisada en Chile. Fue creada en diciembre de 2016, esta linkeada a su instagram que es mucho dinámico en cuanto a la frecuencia y a las dinámicas de concursos, trivias, sin embargo los seguidores en instagram son 1.408.

En julio del 2018 la mayoría de las publicaciones que se realizan en facebook e instagram poseen la aplicación de la normativa de Ley de Etiquetados, es decir advierten al consumidor de preferir productos con menos sellos.

A continuación un cuadro comparativo que resume las ventajas y desventajas del mix promocional premium y up mainstream de categoría chocolates tabletas en Chile.



Segmento	Mix 4 P'S	Ventaja	Desventaja
<b>Premium</b>	<b>Plaza</b>		Poca disponibilidad en Punto de venta. Poca penetración en el mercado.
	<b>Precio</b>		Precio en promedio un 21% mayor a Up Mainstream.
	<b>Producto</b>	Oferta superior en calidad de sus materias primas, cuenta con certificaciones, que avalan la calidad. Elaboraciones artesanales	
	<b>Promoción</b>		Escasa y nula promoción de la calidad de este segmento. Bajo conocimiento del consumidor.
<b>Up Mainstream</b>	<b>Plaza</b>	Presencia y cobertura a lo largo del país.	
	<b>Precio</b>		Alto precio promedio para una oferta que perdió diferenciación y rol en los canales.
	<b>Producto</b>	Producto alto en azúcar, poco porcentaje de cacao, con leche y se quedó sin innovación.	
	<b>Promoción</b>		Marcas conocidas, queridas y compradas a nivel mundial.

Tabla 6, Fuente: Elaboración propia

## Cuadro comparativo de mix promocional

	ESTRATEGIA PROMOCIÓN							PROCESOS DE ELABORACIÓN										BENEFICIOS FUNCIONALES DEL PRODUCTO								
	MARCA	PROMOCIÓN EN CHILE (ORGÁNICA)	PUBLICIDAD DIGITAL CHILE	SEMINARIO PARA APRENDER HACER CHOCOLATE	VISITA A LA FÁBRICA	FIENDA REALIZADA DE LA MARCA	ELABORACIÓN ARTESANAL	SABORES EXÓTICOS	ORGÁNICO	KOSHER	CACAO FINO DE AROMA	SELECCIÓN DEL MEJOR CACAO	VEGANO	PREMIACIONES INTERNACIONALES	BEAN TO BAR	SOSTENIBLE	COMERCIO DIRECTO	BIODINÁMICO	EMPRESA B	GLUTEN	AZÚCAR	LIBRE DE SOYA		LACTOSA	ACEITE DE PALMA	QUÍMICOS Y TRANSGENICOS
		PROMOCIÓN EN CHILE					Competencias de la fabricación				Certificaciones del cacao (Cajalá de materias primas)			CERTIFICACIONES PROCESOS DE PRODUCCIÓN												
					Desarrollo de experiencia más allá del producto																					
PREMIUM	Valor					X								X		X				X	X		X			ESPAÑA
	Pacarí	X			X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	ECUADOR
	Cachet							X	X						X	X								X		BÉLGICA
	Villars	X				X	X							X		X					X					SUIZO
	Maestrani				X				X		X					X	X						X			SUIZO
	Ghirardelli	X				X									X	X										USA
	Heidi			X			X									X										RUMANIA
	Sarotti																				X		X			ALEMANIA
	Quickbury																		X	X						ALEMANIA
	Guylian													X		X										
UP MAINSTREAM	Karina																									ALEMANIA
	Schogetten														X	X										ALEMANIA
	Milka	X	X																							SUIZO
	Lindt	X				X			X		X					X	X									SUIZO
	Toblerone											X														SUIZO
	Ritter Sport	X													X											ALEMANIA

Tabla 7, Fuente: Elaboración propia

## Cuadro de precio competidores

SEGMENTO	MARCA	IMPORTADORA	JUMBO (KG.)	LIDER (KG.)	PRECIO PROMEDIO
PREMIUM	Pacarí (Orgánico)	Cencosud	45.980		
PREMIUM	Maestrani (Orgánico)		29988		
PREMIUM	Quickbury (versión sin azúcar y sin gluten)	Euro Corp S.A.	27987	25200	26594
PREMIUM	Guylian	PIBAMOUR	28890	29.677	29284
PREMIUM	HEIDI	ESPOL	23.613	23613	23613
PREMIUM	Ghirardelli		22.990		
PREMIUM	Villars		21.990		
PREMIUM	Hersheys	ICB S. A.	21630	21.630	
PREMIUM	Sarotti	PIBAMOUR	19.890	19500	19695
PREMIUM	Cachet	Cencosud	17.990		
PREMIUM	Valor	Cencosud	16.990		
PREMIUM	Schogetten	Cencosud	10990		
PREMIUM	Karina	Cencosud	8.490		
UP MAINSTREAM	Lindt*	PIBAMOUR	32.490	31.900	32195
UP MAINSTREAM	Ritter Sport*	PIBAMOUR	19290	18500	18895
UP MAINSTREAM	Toblerone*	Mondelez	17690	16900	17295
UP MAINSTREAM	Milka*	Mondelez	13.556		
	BANDA DE PRECIO PROMEDIO EN PREMIUM		25.267		
	BANDA DE PRECIO PROMEDIO EN UP MAINSTREAM		20.757		

Tabla 8, Fuente: Elaboración propia

#### **iv. Consumidor**

El consumo del chocolate ha tenido oscilantes fluctuaciones en los últimos 10 años, esto principalmente a los cambios en los hábitos de consumo que se han ido inclinando hacia snacks más saludables libres de azúcares y grasas. Sin embargo esto ha permitido a que dentro de la industria de chocolates ganen terreno los segmentos más premium que se caracterizan por mayores porcentajes de cacao, endulzantes libres de azúcar y libres de leche. (RedBakery, "Chile come Chocolate, con devoción - Noticias").

El chocolate es considerado una compra de impulso. Las decisiones de compra de impulso en alimentos cumplen con dos funciones, que van desde "matar hambre" hasta la "indulgencia" y un mix de ambas. Dentro de el espectro del impulso esta la indulgencia.

Las compras indulgentes involucran adquirir algo para disfrutar, como un placer especial, sin embargo se entiende como algo poco saludable. Dentro de este tipo de compra están el consumo de azúcar, carbohidratos, helados y alcohol. Se trata de gastos en productos no imprescindibles, que ignoran cualquier restricción de presupuesto por parte del consumidor.

Al hablar de indulgencia, los motivadores inconscientes que subyacen a este tipo de compra, son los siguientes:

1. Reduce Dolor
2. Produce satisfacción emocional y bienestar psicológico
3. Consuelo
4. Reduce Stress
5. Mejora el estado ánimo

Para poder estudiar y fortalecer el perfil de los consumidores chilenos de chocolate, y dado que el segmento de tabletas de chocolate premium es un segmento emergente, que antes del 2017 no figurable dentro del share de la categoría (T.Marin, personal correspondance, December 2018) y muy pocos conocen la marca, se realizó entrevistas en profundidad. La entrevista se realizó presencial con una pauta de preguntas abiertas y se realizó a 5 hombre y 7 mujeres de la región metropolitana de Chile. Esto ya que las mujeres representan los

mayores consumidores de chocolate en Chile.

Los entrevistados en profundidad indican que el chocolate en barra les produce felicidad y satisfacción pero al mismo tiempo les causa culpa y preocupación por los efectos secundarios de consumir alimentos alto en azúcares y calorías. Dentro del cual la mayor preocupación es el aumento de peso y la diabetes. Aunque más de uno comentó que el consumo de chocolate similar a cualquier producto debe ser consumido en moderación, y de manera responsable. Uno de los entrevistados comentó que existen muchas creencias del consumo de chocolate, de las cuales la mayoría no son verdad, por lo cual motiva algunos de dejar de consumir chocolate en general. Uno de estos estigmas es que el ingerir chocolate causa Acné, mismo que no es real. (Kremer, 2013)

La mayoría de los consultados comentó que al consumir una barra de chocolate no solo les produce felicidad pero es equivalente a tener un momento de goce, o un momento íntimo para uno mismo. No obstante, algunos encuestados comentan que consumir una barra de chocolate entre amigos y/o familiares es un momento íntimo, que se puede acompañar con una charla o un momento de goce. La mayoría de los comentó que al comprar barras de chocolate, se comen un pedazo y guardan el resto para otra ocasión. Únicamente dos de los encuestados comentan que se comen la barra entera. Un encuestado comentó que prefiere bombones finos por tener bocados chicos y individuales ya que así se siente que está consumiendo una cantidad menor.

Todos los consultados comentaron que en algún momento compraron barras de chocolate en un supermercado y 10 de 12 en alguna tienda de conveniencia. Y solo dos en tiendas especializadas de chocolate. Mismo que la disponibilidad del producto es crucial ya que los entrevistados comentaron que la compra originó de dos modalidades. La primera fue una venta asistida de impulso, se encontraban en un local y al momento de finalizar la compra ( en caja) se antojaron de alguna golosina y adquirieron una barra de chocolate ( sin necesidad de ser premium) la segunda fue que fueron directamente a un local, esté típicamente una tienda de conveniencia para poder satisfacer un antojo, algunos inclusive comentaron que no sabían qué producto iban a comprar, solo que querían algún producto de indulgencia o bien un regalo a sí mismos. No obstante, algunos entrevistados también reconocen haber ido directamente a la tienda de conveniencia tipo Oxxo, Big John, y tiendas caseras con la idea de comprar un chocolate en barra. Sin embargo comentan que por lo

general solo en tiendas de conveniencia establecidas (Oxxo, Ok Market, Big John) en algunas zonas de la región metropolitana encuentran barras premium. Ningún entrevistado comentó que está estrictamente casado con alguna marca de chocolate en barra, y reconocen que generalmente la disponibilidad de chocolate en barra varía en tienda en tienda por lo cual escogen dependiendo de que barras estén disponible. Varios de los entrevistados comentaron que el antojo para alguna golosina es más perceptible después del almuerzo sobretodo si se encuentran laborando. Adicionalmente, un entrevistado agregó que al final del día, sobretodo entre las 4pm y las 5pm se compraba alguna golosina para pasar el hambre, y poder aguantar hasta llegar a su casa para tomar once.

Ninguno de los entrevistados supo identificar que es cacao fino de aroma, ni supo identificar correctamente qué es un chocolate premium ni cual es la diferencia entre un chocolate upmainstream y un chocolate premium. Además un solo entrevistado supo de la existencia de la marca Pacari. 11 de los 12 entrevistados relacionan erróneamente un alto porcentaje de chocolate con amargura. Es decir, que 11 entrevistados indicaron que prefieren chocolates bajos en porcentaje de cacao, ya que ellos perciben que los chocolates con alto porcentaje de cacao son amargos.

Al comprar un chocolate cuando están en busca de una barra “fina” los encuestados se fijan en el packaging que sea atractivo y coherente con el precio. También se fijan en el olor, mismo procurando que tenga un aroma distintivo. Los encuestados comentaron que estarían dispuestos a pagar hasta 3,500 CLP por una barra de 150 gramos. Mismo que el precio estándar al solicitar que recordaran lo que pagaron fue entre 2,000 CLP y 2,500 CLP por una barra de 150 gramos premium.

## v. Análisis FODA

Antes de iniciar el plan de marketing, se analizan los puntos débiles y fuertes de Pacari Chile Fortalezas

- Empresa pionera y única en el uso de cacao biodinámico
- Cacao fino de aroma de Ecuador
- Bean to bar
- Empresa B
- Libre de gluten, lactosa, gluten, soja, pesticidas
- Acierto en el desarrollo de tabletas de chocolate con sabores exóticos en diversos mercados internacionales.
- Pacari ha sido galardonado el 2013 por la Asociación de Industrias de Chocolate Fino como el "Mejor chocolatero del mundo". Título que pone por primera vez a un latinoamericano en este lugar.
- Premiaciones internacionales como "el mejor chocolate del mundo". Galardonado en espectáculos de chocolate en todo el mundo, con más de 200 premios de oro, plata y bronce en los International Chocolate Awards en Londres desde 2012 hasta el 2017, consecutivamente. ("Pacari Chocolate: ¿Qué hay detrás de esta marca ecuatoriana?", 2018).
- Alianza con ONG WWF, con una línea de chocolate exclusiva, el cual ayuda a la conservación de Ecuador.

Debilidades

- Cacao fino de aroma es de baja producción. Razón por la que deben han recurrido a comprar cacao fino de aroma de otros países, por lo que se hace evidente el riesgo de sustentar el valor de Pacari en que sea cacao de Ecuador.
- Altos costos de producción.
- Alto precio al consumidor por kilogramo.
- En cuanto a la difusión en canales digitales locales, carece de estrategia y están comunicando información desestructurada, mezclando valores de la empresa con atributos del producto. Por ejemplo asociando la marca con un estilo de lujo, saludable, y colocando contenido con bebidas alcohólicas y playas populares sin ninguna personalidad de marca clara.
- Segmentación indefinida, por un lado articulan el mensaje hacia lo saludable auto

limitándose a un mercado nicho, y por otro buscan posicionarse en canal moderno.

- Débil estrategia de distribución en los canales de venta de Chile, poca explotación de posibles salas de ventas.
- Falta de consistencia en el relato de marca, ya que una cosa son los atributos del producto, y otra diferente los valores de la empresa.
- Débil desarrollo de canal de distribución online propio de Pacri Chile. No posee integración medio pago, ni integración logística. Se advierten comentarios negativos de usuarios dado a la falla en la entrega de la compra a través de redes sociales.
- Carecen de un protocolo de interacción de redes sociales, perdiendo oportunidades de interacción con clientes.
- Ausencia de estrategia del mix de canales moderno, ya que por un lado se tiene farmacias y por otro lado se tiene Jumbo. Nuevamente sin consistencia de la marca ya que crea confusión al estar en góndolas de farmacias chilenas versus en supermercado.

#### Oportunidades

- Tasa de crecimiento al alza en un 25% sobre el consumo de chocolates premium
- Cambio en las tendencias del consumo del chocolate hacia productos premium
- Reducción del market share de up mainstream
- Cambio de resolución de alimentos, libre de pesticidas
- Aumentar la disponibilidad del producto en sala de canal moderno.

#### Amenazas

- Regulación a nivel gubernamental de consumo “alto en calorías”
- El posicionamiento de Pacari se sustenta en que es cacao fino de aroma del Ecuador, esta característica es compartida por varios países que producen esta misma variedad de cacao, por lo que no es propia sólo de este país. Si bien, es el mayor productor, no es el único. Venezuela, Perú y Colombia también tienen esta variedad.
- Considerando que en América Latina existen otros tres países que producen esta variedad de cacao, con similares cuidados en la cadena productiva. Es inminente la llegada de competidores a las góndolas del comercio chileno, inclusive de chocolates ecuatorianos.
- Materia prima escasa, la producción de cacao fino de aroma, representa a nivel

mundial solo un 5%.

- Bajas barreras de entrada para nuevos competidores latinoamericanos, las tasas arancelarias para países de América del sur son igual a cero en Chile.

## **vi. Conclusiones del FODA**

Posterior al análisis interno y externo se pueden ver las oportunidades de mercado para el plan de crecimiento de Pacari en Chile, principalmente dadas por el crecimiento a nivel canal moderno que muestra el segmento premium de la categoría de chocolates, con tasas de crecimiento en cuanto a su volumen de un 25% y adicional a esto no se puede ignorar la pérdida de -14% de share que presenta up mainstream, con marcas que han perdido rol dentro del canal. Ambos indicadores son el reflejo de un cambio de tendencia de consumo, que nos habla de un consumidor que prefiere dejar fuera aquellos productos que por ejemplo que han incurrido en prácticas poco justas en la explotación del cacao, así como las tendencias positivas post aplicación de la ley de etiquetados que indican que los consumidores son más sensibles y conscientes a mirar las etiquetas nutricionales. Dentro de estas malas prácticas tenemos que van desde la deforestación, el trabajo en las fincas con menores de edad, uso indiscriminado de pesticidas tóxicos dañinos para quienes producen como para los que consumen el producto terminado (ICCO, 2017). No obstante, las acciones que tome Pacari Chile deben orientarse a ser más agresivo, si lo que busca es crecer sostenidamente, para no dejar espacio a otro competidor directo. Por lo tanto, se debe partir por redefinir la estrategia de distribución del canal moderno, considerando que es una categoría de impulso que posee tres elementos claves en la comercialización exitosa que son: disponibilidad, visibilidad y accesibilidad (T.Marin, personal correspondance, December 2018).

Un segundo elemento vital a revisar es el relato y la construcción de la marca Pacari Chile, ya que en sus plataformas digitales (redes sociales y web) se muestra la información poco estructurada, mezclando los valores del modelo de negocios de la fábrica Pacari (por ejemplo Empresa B, innovación, sostenibilidad, comercio directo y RSE) con las atributos funcionales que son propios del producto. Estos atributos funcionales van desde que es un producto libre de gluten, lactosa, azúcar, soya, aceite de palma, químicos y transgénicos. Adicional a estos atributos está la elaboración artesanal y en base a cacao fino de aroma con denominación de



origen (Ecuador). Por último, están las certificaciones que llevan a lo más alto del valor y vinculan tanto los valores de la empresa como los elementos diferenciadores y únicos de la propuesta Pacari, estos son: orgánico, biodinámico, kosher y vegano. El posicionamiento actual comunicado en Chile se basa en comunicar que es “el mejor del mundo”, lo cual podría crear expectativas en torno a algo muy subjetivo que es “el gusto”. Es recomendable rearticular el relato en función del resultado final (chocolate Pacari) de modo de poder construir una marca potente que se centre en lo que los hace únicos o pioneros, que es que sean biodinámicos.

El uso aleatorio y sin estrategia de marca, de todas las características (atributos) de alto valor, de conceptos un tanto áridos de comprender si no se estudian uno a uno, genera ruido en la audiencia, impacta en un posicionamiento poco claro. Es cierto que Pacari es vehemente en visibilizar la problemática del cacao a nivel industria, por tanto pareciera muy lógico querer mantener estos valores dentro de la propuesta de valor, lo que no se debe desconocer es que la industria del chocolate ya ha incorporado políticas de RSE que están considerando el tema y que también lo están comunicando de manera secundaria al relato de sus marcas.

En síntesis, los desafíos comerciales de la empresa en Chile es aumentar las ventas para ser actor con mayor peso dentro del share del canal moderno en el segmento de chocolates tableta premium, es decir pasar del 1,6% a un 2% en el plazo de un año a lo menos.

#### **IV. Plan estratégico**

##### **i. Objetivos de marketing**

Para el marco de esta estrategia se consideran dos etapas, una etapa de lanzamiento, o bien relanzamiento al mercado y otra post lanzamiento o mantención.

La comunicación de la primera etapa de prelanzamiento durará 30 días (un teaser) la segunda etapa, o post lanzamiento se concentra en fomentar la prueba de producto. Posteriormente se trabaja en posicionar la marca con comunicación eficaz de relato y fomentar y mantener la recompra y recomendación, con un trabajo de marca continuo.

Objetivos generales de la marca:

1. Alcanzar una presencia en salas del canal moderno (supermercado, tienda de conveniencia y autoservicio) de al menos un 40%, al cabo del primer año de haber sido relanzado Pacari en Chile.
2. Que al menos el 60% del mercado objetivo reconozca la marca Pacari como chocolate biodinámico elaborado con cacao fino de aroma, al cabo de un año de relanzar la marca en Chile.
3. Alcanzar al menos un 25% de participación de mercado, en el segmento de tabletas premium en el canal moderno, al cabo de un año de ser relanzado Pacari Chile.

Objetivos Específicos

1. Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca de al menos 70% del target alcanzado por la publicidad digital realizada en Facebook, Instagram y Youtube, a través de una encuesta de recordación espontánea (ad recall), con servicios de google brand lift, al cabo de los primeros seis meses del relanzamiento.
2. Lograr la correcta asociación de la marca, a los pilares comunicacionales (biodinámico, cacao fino de aroma y bean to bar), considerando que al menos 70% del target alcanzado por la publicidad digital, al cabo de un año, a través de una

encuesta de recordación espontánea.

3. Conseguir que al menos el 20% de los consumidores al cabo de un año recomienden Pacari a través de redes sociales utilizando como plataforma de monitoreo social Hootsuite.

## ii. Segmentación

Para segmentar a los consumidores consideraremos las conclusiones obtenidas en la entrevista en profundidad a todos los posibles consumidores frecuentes de chocolates, ya que existe absoluto desconocimiento de todas las características, atributos y propuesta de valor del segmento tableta premium, por lo que es de absoluta importancia destinar esfuerzos de comunicación a todos los posibles compradores, filtrando como primera variable la edad, luego el poder adquisitivo, además de la variable geográfica.

Otra segunda variable a considerar es la actitudinal, que explicaría el consumo responsable y consciente, que valora una alta performance de producto combinado a una disposición a pagar más.

Por ende la segmentación por generación, que dice relación al año de nacimiento (centinelas, millennials, X, Baby boomer, etc) se alinea perfectamente con los aspectos actitudinales relevados en la entrevista en profundidad, ligados al consumo consciente, a las expectativas y valores.

Si bien el consumo de chocolates es transversal a las generaciones de personas, podemos identificar un nicho altamente sensible a la propuesta de valor Pacari. Este nicho más afín lo identificamos a la generación de los millennials, quienes poseen mayor conciencia acerca de alimentación saludable, valores y principios fundados en el conocimiento (Mintel 2018).

En Chile se calcula que 30.5% de la población pertenece a los millennials, mismo que se define según varios estudios, a aquellas personas con natalidad entre 1980 y 1990 (Bosch, 2017), la mayoría hijos de la generación de baby boomers. Esta generación representará el 50% de la fuerza laboral el 2020, y el 75% en 2025, se estima que este grupo comienzan a tomar cargos de liderazgo. Uno de los atributos más marcados de los millennials chilenos, es que no valoran aquellas empresas que impacten negativamente a la comunidad o al medio ambiente (Caceres, 2018). El millennial por lo general es la generación más bien educada y mejor conectada (BBC Mundo, 2018). Además poseen la peculiaridad de comprar en base a recomendaciones y no por acciones de marketing. Un punto importante es que poseen las ganas de cambiar todo y ser diferentes de sus antepasados. Viven con una gran carga de estrés, tratando de obtener en el menor tiempo posible el mayor beneficio. (Urrutia, 2018).

### **Las mayores preocupaciones**

48.8%, cambio climático

38.9%, conflictos o guerras a gran escala

30,8%, desigualdad y la discriminación.

78.1%, está dispuesto a cambiar su estilo de vida para proteger la naturaleza y el medioambiente. (Urrutia, 2018)

Los millennials chilenos se caracterizan por ser digitales, y confiar en redes sociales para informarse, y al mismo tiempo su percepción fluctúa entre neutral y negativa a las grandes marcas, así mismo prefiriendo, productos únicos y servicios que atiendan a sus valores. (Market Gravity, 2018)

Por tanto el mercado objetivo definido para chocolates Pacari, para acciones de marketing eficientes, a realizarse en Chile. Corresponde a Hombres y Mujeres en las zonas metropolitanas de Concepción y Santiago. Correspondientes a la generación Y (Millennials), se considera Santiago como la ciudad con más Millennials (Montes, 2018). La variable de discriminación se define geográficamente y demográficamente.

Geográficamente, se considera las comunas de la región metropolitana principalmente sector oriente (Ñuñoa, Providencia, Vitacura, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea) y Santiago Centro y la zona metropolitana de Concepción.

Demográficamente rango etario va desde los 25 hasta los 39 años de edad. En la Región Metropolitana y las zonas de interés existen aproximadamente 397,152 personas con el rango etario y Concepción 149,679. Por ende nuestro público objetivo total se estima en 546,849 personas.

### **Perfil de los millennials**

Dentro nuestra segmentación actitudinal existen 4 arquetipos, que representan una subsegmentación dentro de los millennials en Chile. Estos son: Mauricio, Cristina, Francisca, y Vicente. Mauricio, el cual es el que más se alinea con el millennial global y dentro de este segmento, es el cliente con más probabilidad de ser fiel a la marca Pacari. Este mismo es un

concedor, viajador y tiene grandes expectativas de su vida. En segundo lugar esta Cristina, que es ecologista con ideales sociales y políticos claros. Cristina, también demuestra potencial de ser una embajadora de marca, ya que se alinea con los ideales que representa Pacari. Cristina y Mauricio, representan nuestra audiencia target dentro del segmento de Millennials Chileno para volverse embajadores de la marca y comunicar( Market Gravity, 2018) sus atributos verbalmente a través de la voz orgánica y darle viralidad al contenido digital. Otro aspecto relevante mundialmente evaluado acerca de los millennials, es su comportamiento actitudinal hacia la compra, entre los que destacan existe que:

- Propensos a realizar compras impulsivas no planificadas
- Ponen énfasis en calidad y precio
- Tienen a ser abiertos a probar nuevos productos y novedosos
- Se conectan con las marcas por medios digitales. (Saina, 2018)

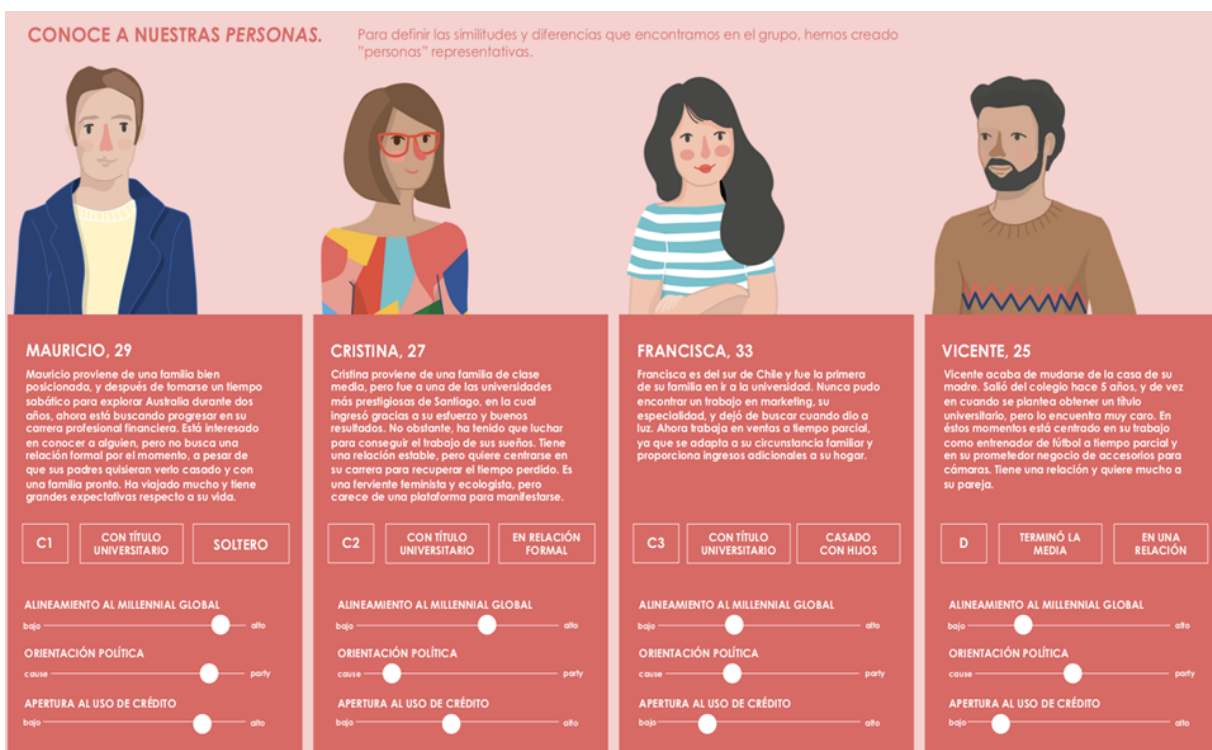


Ilustración 1, Fuente: Estudio Market Gravity D5, 2018

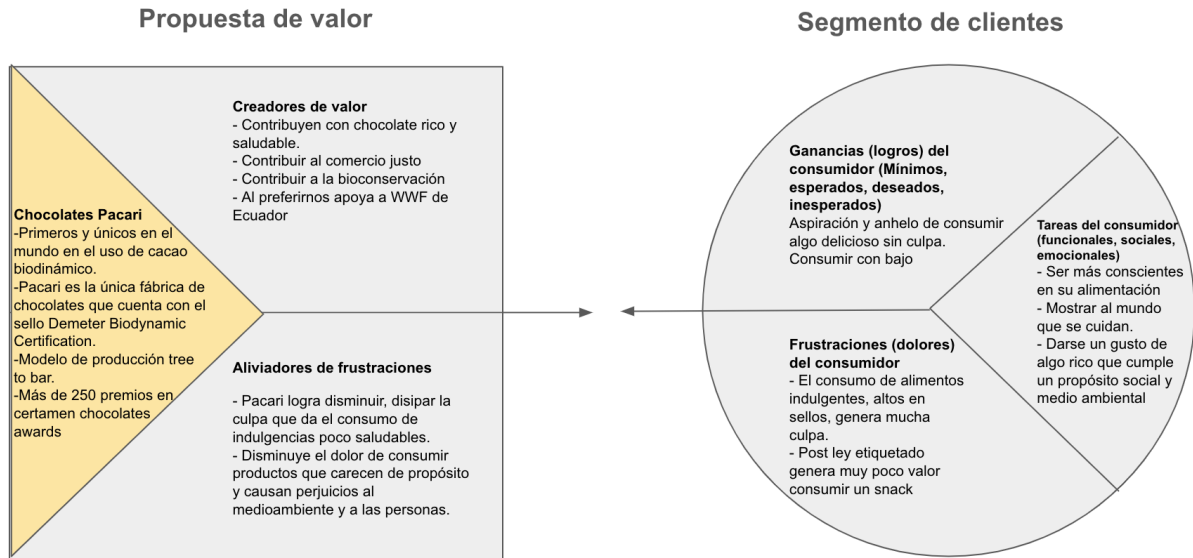
### iii. Propuesta de Valor:

La propuesta de valor actual, se centra en el origen (Ecuador) al igual que sus múltiples certificaciones como “el mejor chocolate del mundo”. La nueva estrategia contempla redefinir, simplificar y reordenar la propuesta de valor hacia tres pilares comunicacionales, considerando que los consumidores aún no están familiarizados, con la infinidad de beneficios funcionales (atributos) acerca del segmento de chocolates premium. Los tres pilares son: pionero y único chocolate biodinámico del mundo; elaborado con cacao fino de aroma; producción “bean to bar”.

El primer pilar, se centra y sustenta en el atributo funcional de ser únicos chocolates con certificación biodinámica, que es la certificación “Demeter Biodynamic Certification.” Así mismo esta propuesta de valor busca alinearse a nuestro segmento objetivo el cual está buscando consumir productos con un comportamiento ético en toda su cadena productiva, reduciendo al máximo cualquier disonancia cognitiva producida por “indulgirse con snack poco amable con el medio ambiente.”

El segundo pilar se sustenta en la exclusividad del cacao fino de aroma, que corresponde tan solo a un mínimo de la producción a nivel mundial del cacao, convirtiéndose en una exquisitez que será accesible dentro canal moderno.

Por último, el que sea una tableta bean to bar, resalta que se trata de una producción artesanal, lejos de los procesos de industrialización, que afectan directamente la calidad de los productos finales.



Esquema 3, Fuente: Elaboración

#### iv. Relato

Chocolates Pacari, es el resultado de una exquisita materia prima que es el cacao fino de aroma, uno de los cacaos más aromáticos y escasos del mundo, lo que los ha hecho sobresalir siendo reconocidos como el “mejor chocolate” en múltiples categorías con más de 250 premios en Chocolates Awards, sin embargo el que sea galardonado, es algo que debe comunicarse de manera secundaria. Pacari es pionero y único en el mundo en la producción biodinámica de cacao (sello Demeter Biodynamic Certification), lo que implica que mantienen un ecosistema auto-regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes, sosteniendo un balance ecológico entre suelo, animales y humanos. Por lo mismo, su producción (bean to bar) es artesanal, a pequeña escala respetando los ciclos de cultivos de las fincas ecuatorianas, que rescatan sabores agrestes de la selva amazónica.

Por lo tanto el concepto a comunicacional a trabajar será:

*“El primer chocolate biodinámico elaborado con cacao fino de aroma”*



## V. Plan táctico

### i. Producto

El enfoque del plan de marketing está dar a conocer, comunicar los atributos únicos del productos junto con la calidad de sus materias primas. Chocolates Pacari es una tableta premium, elaborada con cacao fino de aroma y materias primas orgánicas del Ecuador, directo del árbol a la barra.

El packaging del producto buscará alinearse con el relato, mismo que será elaborado de material sustentable con un look and feel premium. Los colores irán de acuerdo a la paleta de la marca, pero alineándose a lo exclusivo.

Los formatos de tabletas Pacari a potenciar son las barras de 50 grs. Esto ya que el consumidor prefiere porciones chicas y/o personales, además así reducimos la disonancia cognitiva que produce consumir chocolate.



Para la implementación de estrategia de marca, se usará la línea de tabletas Pacari que

posee alianza con la organización WWF. Es clave en el desarrollo y construcción de marca realizar estrategias de cobranding cuando se busca incorporar valores que sobresalen entre los players de una categoría, en este caso Pacari busca potenciar sus valores de sustentabilidad y sostenibilidad de la mano de un referente en la materia como lo es la organización pionera en el mundo de conservación independiente que es WWF. Los valores de esta marca en torno a la conservación del medio ambiente, en más de 100 países, por más de 50 años, apoyando a más de 300 proyectos conservacionistas alrededor del mundo. (WWF, "Alianza Pacari -WWF"). Pacari utilizará comunicacionalmente esta alianza estratégica para construir el posicionamiento de Pacari Chile con valores que van más allá del sabor (premiaciones) y que sea "libre de" (beneficios funcionales del producto) con aspectos de una propuesta de valor inigualable dentro del segmento de chocolates premium en tableta.



## Sampling

Para nuestra activaciones y campañas que busquen ¡fomentar la prueba del producto se va elaborar una tableta de 10 grs. Asimismo esta mini tableta, tendrá la misma atención al detalle con el packaging que la tableta de 50 grs.

## ii. Plaza

### Canal de distribución

Los tres aspectos del éxito en la venta de impulso (indulgencia) son disponibilidad, visibilidad y accesibilidad (T.Marin, personal correspondence, December 2018). Por lo mismo las acciones durante el primer año de relanzamiento estarán orientadas a tener siempre presencia en góndola al interior del canal moderno .

Parte de lograr la venta de indulgencia es estar en el momento correcto en el lugar correcto. Por ende una arista importante será el enfoque en aquellos canales y localidades que tengan tráfico de nuestro público objetivo. Según los objetivos comerciales de Pacari Chile de aumentar su peso en el canal moderno que es el canal del 99% de venta de segmento tabletas premium, por lo que se considera contribuir con acciones de trade marketing que generen un buen vínculo con dichos canales a través de tácticas de incentivos que los motiven a los equipos de reponedores del canal moderno a tener a Pacari Chile siempre disponible, asegurando por ejemplo el refill de stock al 100% durante las horas punta (después de almuerzo y entre las 5pm y 8pm). Dado que trabajamos en la disponibilidad del producto se trabajara en incluir Pacari en Jumbo, Lider, y Unimarc de la zona oriente ( Las Condes, Providencia, La Reina y Lo Barnechea) y Concepción. Para lider existen 7 salas de interés en las condes, 2 en lo Barnechea, 2 en la Reina, 4 en Providencia, y 4 en Concepción. Para Unimarc existen 5 salas en las condes y 5 en Concepcion. Para Jumbo existen 4 salas en las condes, 1 en providencia, 2 en lo barnechea, y tres en concepción. Al mismo tiempo se trabajará con la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, cuya estrategia se basa en la competitividad de precio y la conveniencia. Secundariamente se trabajara con pronto Copec y con OK Market, para la inclusión de pacari en salas localizadas en las zonas de interés.

Por último, se determina eliminar el acuerdo con farmacias Cruz Verde, ya que estas no agregan ningún valor y no están en línea con los nuevos pilares de comunicación que se busca transmitir de Pacari Chile. Al mismo tiempo se eliminará la tienda online que

actualmente se encuentra en [www.pacarichocolate.cl](http://www.pacarichocolate.cl) ya que esta no es una plataforma profesional, carece de un control adecuado y no posee integración de medio de pago. La venta online por el momento no representa un canal de interés. También se revisará el acuerdo con el distribuidor local, removiendo el control sobre los canales locales. Además se revisará todos los compromisos locales que el distribuidor chileno tenga vigente, y se negociará la salida en aquellos que no estén coherentes con la estrategia.

### **iii. Promoción**

La promoción será clave para perseguir los objetivos del plan de marketing, tanto como para apoyar la estrategia de distribución dentro del canal moderno (supermercado, tienda de conveniencia y autoservicio), como el rol prioritario de la comunicación para apoyar la estrategia de posicionamiento. Antes de enunciar las acciones de comunicación se deben tener presentes que la nueva Ley de Etiquetados prohíbe hacer publicidad de alimentos que cuenten con sellos a menores de 14 años, considerando que Chocolates Pacari posee 3 sellos, todas las acciones estarán dirigidas a un target mayor que va desde los 25 años hasta los 60, considerando preferentemente el uso de la publicidad digital que deberá ser 100% segmentada.

Por lo tanto, el mix promocional contará con herramientas de que van desde la publicidad digital, publicidad en medios como el canal de videos Youtube, y acciones de promoción en puntos de venta canal moderno, tales como venta asistida y alianzas con Rappi, a modo de generar una estrategia segmentada, protegiendo al menor pero a su vez siendo crossmedia para el segmento. Los objetivos de la comunicación en la etapa de relanzamiento se arman en función del ciclo de vida del cliente: Adquisición, conversión, crecimiento, retención y reactivación.

Para la salas de canal moderno se trabajara en embellecer las góndolas al igual que crear exclusivas góndolas de esquinas hechas de materiales sustentables pero en línea con lo premium de la marca. Al mismo tiempo para empujar la indulgencia se colocara popups de pacari en las cajas registradoras. Estos popups serán igualmente de material reciclado pero igualmente elegantes. Para las tiendas de conveniencia se tendrá igualmente un popup sin embargo este será un poco más simple e pequeño, elaborado igualmente con material

reciclado, pero elegante.

Uno de los insights levantados es que se carece de conocimiento sobre el chocolate. Por ejemplo, erróneamente se asocia el alto grado de cacao con acidez, se desconoce que es cacao fino de aroma, y se asocia el chocolate premium con países no productores de cacao. Dado esto se elaborará una estrategia de gestión de prensa (relaciones públicas) con el objetivo de comunicar que es un chocolate fino de aroma, que un chocolate fino con alto porcentaje de cacao no es ácido, y que los países como Suiza, Bélgica, y Francia pese a ser reconocidos como países fabricantes de chocolate premium, no son productores de la materia prima, por lo cual usualmente adquieren la materia prima de menor calidad de países como África. Para las acciones de relaciones públicos se elaborará soundbites, cuyo objetivo será dar un discurso en medios conciso coherente, y que repita los mismos puntos.





( Ejemplo de góndola esquina para canal moderno )



( Ejemplo Pop up tienda de conveniencia )



( ejemplo pop up tienda canal moderno )

Los consumidores aún valoran los programas de lealtad, sin embargo estos programas son abundantes, confusos, y muchas veces poco eficaces. El consumidor actual prefiere los programas de lealtad basado en experiencias, y no en productos poco útiles. ( Sides, 2019) Por lo cual, se elaborará un programa de lealtad, conocido como "PACARI LOVERS" el cual

invita a los miembros a recaudar puntos y así ganar invitaciones y acceso a activaciones y fiestas exclusivas. Al inscribirse se invitará a juntar puntos para poder ganar una invitación a una exclusiva fiesta de lanzamiento. Esta acción tendrá como objetivo además de fidelizar a nuestros clientes, comunicarnos e interactuar con ellos, será de conocerlos en mayor profundidad para así poder fortalecer el vínculo. Este programa se activará al cuarto mes de ser relanzada la marca.

### **Etapa 1: Pre-Lanzamiento.**

Campaña tipo teaser que comienza 25 a 30 días antes de que el producto esté activo en sala. La comunicación de dicha campaña será orientada a la indulgencia, por lo que no se puede dejar de mencionar de que es algo solo para darse un gusto personal para gatillar finalmente la atención y el deseo antes de que se pruebe del producto.

El concepto a trabajar será **"Pronto algo inigualable solo para ti..."**. El look and feel deberá ser acorde a los lineamientos de la marca Pacari Chile, sin mostrar de qué producto se trata con el objetivo de generar expectación en torno a algo que se viene.

Esta campaña será difundida por las plataformas digitales facebook, instagram e youtube como contenido pagado. La inversión en publicidad digital estará distribuida en la siguiente manera: 40% se irá a facebook con foco en CPC y CPM, instagram tendrá una inversión de un 35% con foco en CPC y CPM, y por último el 25% restante se irá al canal youtube. Así se confirma la inversión en los canales digitales en la etapa de prelanzamiento. El monto a invertir es de 1,000,000 de pesos. Los intereses que segmentan para las plataformas de Facebook e Instagram será: comida organica, reciclaje, sustentabilidad, cacao/chocolatería, nivel de formación mínimo de universitarios en curso o completos. Una edad de 25 a 60 años, localizadas en Concepción e Región Metropolitana.

### **Etapa 2: Lanzamiento.**

La campaña de lanzamiento considera una táctica de penetración agresiva en cuanto a impacto, ya que Pacari se lanzará con precio de lanzamiento de tan solo \$1.500 la barra de

50 grs. La idea es comunicar claramente qué se trata de una promoción de tiempo limitado y hasta agotar stock, para efectos de los requisitos promocionales vigentes en Chile. Sin embargo se estima un stock para 3 meses desde la activación en el punto de venta.

El concepto de la campaña será:

***“No te quedes sin tu Pacari”***

Los conceptos de marca a comunicar serán:

“El primer chocolate biodinámico elaborado de cacao fino de aroma.”

Para poder potencializar la recordación de la marca se elaborarán soundbites que ayuden a recordar la marca y sus atributos. Estos serán posteriormente utilizado en todas las comunicaciones on y off.

Se elaborara un video el cual relata nuestra propuesta de valor apegándose al storytelling y a los soundbites previamente elaborados que será proyectado en redes. Este video contará la historia de pacari, explicando a nuestros consumidores potenciales, porque deberían de consumir chocolate pacari. Además tendrá un llamado a acción de entrar a la página web e inscribirse como parte de la comunidad pacari y participar en la oportunidad de ganar un viaje por la ruta de chocolate en ecuador y conocer la fabricación de chocolate.

Para poder trabajar en impulsar la venta y reconocimiento de marca, a partir del mes seis se activa como sponsor en ferias gourmet como “el hacedor de hambre,” y “mercado paula.” Esta misma será utilizando un stand de acorde a nuestra marca, basado en la experiencia amazónica, con un diseño elegante y llamativo.

Durante los últimos meses de la etapa de lanzamiento, en enero 2021, se elaborará un Popup Store. Esta modalidad se centra en ser un comercio temporal, en donde se busca trabajar en ventas e awareness. Este local será de alto impacto con un diseño que sea “instagrameable.” Que se centra en la experiencia selvática amazónica, y en los animales que representa la línea de pacari WWF.





*(Ejemplo de cajas en venta en el popstore de pacari)*

Este local temporal será colocado en mall parque arauco, tendrá las barras de pacari en venta, al igual los formatos en caja de diferentes líneas. y contará con la activación principal durante las horas del almuerzo, y entre las 5pm y 8pm.



(Ejemplo de popup store)

El lanzamiento de este local se acompañará de un desfile de modas inspirado en la moda Chimborazo ecuatoriana y los animales representados en nuestra línea WWF. La moda Chimborazo es una vestimenta indígena ecuatoriana, la cual experimentó un nuevo auge nacional. Viene de la tierra del pueblo puruhá que, de la mano de jóvenes diseñadores ecuatorianos, han llevado su ropa tradicional a la vida urbana. El acceso a este exclusivo evento será únicamente por invitación a los “Pacari Lovers” con más puntos. Vendrá acompañado de la asistencia de celebridades y personalidades distintivas. Los bebestibles, comida, y postres serán inspirados y tendrán como ingrediente principal el chocolate pacari.

### **Etapas 3: Post Lanzamiento o mantención.**

Una vez que nuestro target conozca de Chocolates Pacari, se activará una tercera acción promocional, para no tener el impacto pronunciado de sacar la promoción de “Pacari barra de 50 grs a \$1,500”. Además tendrá como objetivo ir marcando a los seguidores en listas de remarketing para acciones futuras de fidelización. Esta promoción estará vigente y activa por 60 días.

La mecánica de la campaña será:

***“Lleva tu 2º chocolate Pacari con un descuento exclusivo, solo por tiempo limitado. Ingresá a nuestra web y conoce más del mundo Pacari”***

Los conceptos de marca a comunicar serán:

“El primer chocolate biodinámico elaborado de cacao fino de aroma.”

Dentro del post lanzamiento, precisamente en el mes cinco, comenzará la estrategia de marca para posicionar a Pacari en el target y generar un vínculo a largo plazo en instancias digitales que permitan aportar valores de marca con posibilidades de extensión del relato.

Rappi es una startup de entrega bajo demanda activa en Argentina , Brasil , Chile , Colombia , México , Perú y Uruguay. Fue fundada en 2015 por Felipe Villamarin, Sebastián Mejía y Simón Borrero, tres empresarios colombianos ( Crunchbase, 2019) Representan una interesante canal ya que dentro de sus capacidades pueden segmentar la audiencia mediante su aplicación por edades, localidad, e hábitos de consumo. Mismo que se elaborara una pieza la cual aparecerá al abrir la aplicación en la sección de mercado/express únicamente de los hombres y mujeres mayores de 25 años hasta los 60 años en la localidad de Providencia y las Condes de 12pm a 3pm y de 5pm hasta las 8pm que hayan pedido tabletas de chocolate dentro de un periodo de 60 días. Esta pieza, tendrá como llamado acción a incluir a pacari dentro de tu pedido de mercado/express con un descuento del 50%.



(ejemplo de pieza publicitaria de Rappi Chile)

#### **iv. Precio**

Tal como se analizó anteriormente, la banda de precios de Pacari se observa como la más alta dentro de la banda de precios del segmento premium por kilogramo, llegando a los \$45.980 por kilogramo, que como valor de cada tableta Pacari de 50 grs. es de \$2.299. Este precio se explica con su modelo de negocio que no explota al agricultor de la sierra ecuatoriana, llegando Pacari a pagar hasta tres veces más por su materia prima, considerando además que el cacao fino de aroma es más caro por ser más delicado en su cultivo.

Se pretende realizar una estrategia de precio de penetración, para incentivar la prueba de producto. El precio promocional inicial será de \$1.500, con acciones de venta asistida en el check out de las cajas en canal moderno, de manera de poder apoyar la recordación de marca y primera compra. Esta acción de precio será vigente sólo desde el 1º de abril hasta el 30 de junio del 2020. De todas formas se debe evaluar un estudio de elasticidad de precio si al cabo de los seis meses de acciones promocionales no han mostrado resultados de ventas.

## VI. Cuadro de mando (KPI'S)

En función de los objetivos establecidos se definen los indicadores de desempeño y logro de cada una de las acciones.

Etapa	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta (objetivo)	Frecuencia de medición	Óptimo (%)	Tolerable (%)	Deficiente (%)	Responsable
Pre-Lanzamiento	Alcanzar una presencia en salas del canal moderno (supermercado, tienda de conveniencia y autoservicio) de al menos un 40%, al cabo del primer año de haber sido relanzado Pacari en Chile.	N° de salas activas versus salas totales	porcentaje de salas de venta activas	100%	Trimestral	90%	80%	70%	Gerencia de trade marketing
Post-Lanzamiento	Que al menos el 60% del mercado objetivo reconozca la marca Pacari como chocolate biodinámico elaborado con cacao fino de aroma, al cabo de un año de relanzar la marca en Chile.	encuesta nps	porcentaje	100%	anual	80%	70%	50%	Gerencia de marketing
Post-Lanzamiento	Alcanzar al menos un 25% de participación de mercado, en el segmento de tabletas premium en el canal moderno, al cabo de un año de ser relanzado Pacari Chile.	ventas CLP	Ventas en pesos - Gran Santiago y Concepción	100%	anual	80%	70%	50%	Gerencia de comercial
Post-Lanzamiento	Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca de al menos 70% del target alcanzado por la publicidad digital realizada en Facebook, Instagram y Youtube, a través de una encuesta de recordación espontánea (ad recall), con servicios de google brand lift, al cabo de los primeros seis meses del relanzamiento.	encuesta lift	Métricas de brand lift (ad recall) sobre recuerdo de marca, favorabilidad, notoriedad e intención de compra de los espectadores.	100%	semestral	70%	60%	50%	Gerencia de marketing
Post-Lanzamiento	Lograr la correcta asociación de la marca, a los pilares comunicacionales (biodinámico, cacao fino de aroma y bean to bar), considerando que al menos 70% del target alcanzado por la publicidad digital, al cabo de un año, a través de una encuesta de recordación espontánea.	encuesta nps	N° de personas	100%	anual	80%	70%	50%	Gerencia de marketing
Post-Lanzamiento	Lograr que al menos el 20% de los consumidores al cabo de un año recomienden Pacari a través de redes sociales utilizando Hootsuite.	social listening	frecuencia de keywords	100%	anual	80%	70%	50%	Gerencia de marketing

En Relación al requerimiento del área comercial, los market share y cobertura en sala de venta serán medidos por Scantrack de A.C Nielsen dentro del primer año de activación del plan de marketing.

## VII. Implementación Gantt

ETAPA	Relanzamiento						Post Lanzamiento / Mantención									
OBJETIVO EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE			TEASER (Pre lanzamiento)	ADQUISICIÓN (Lanzamiento): LA PRUEBA DEL PRODUCTO			CONVERSIÓN: RECOMPRA	CRECIMIENTO	RETENCIÓN	REACTIVACIÓN	CONVERSIÓN: RECOMPRA					
Actividad	2020														2021	
Meses	enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero		
Negociaciones canal moderno (Jumbo, Lider, Oxxo, Ok, Market, Pronto Copec)																
Eliminación presencia en cruz verde																
1º abril activo en salas canal moderno																
Asegurar con canales presencia en sala constante a través de incentivos a distribuidores																
Teaser en Publicidad digital "Pronto algo inigualable solo para ti..."																
Activación en puntos de venta con Campaña promoción "precio lanzamiento" Pacari a \$1.500. (tableta de 50grs)																
Campaña promoción "Segunda unidad con un 30% de descuento). Invitación a inscribirse en la web y conoce más del mundo Pacari																
Campaña de Posicionamiento: Activar campaña posicionamiento Pacari, invitando a ser parte de Pacari Lovers																
Activarse como sponsor en ferias y eventos gourmet acordes al target																
Activación de popup store Parque Arauco																
Promoción en despachos Rappi																

Tal como se plantea en los objetivos, se busca aplicar método AIDA, para que en una primera etapa el target accione "la prueba del producto".

En una segunda etapa, se trabajará buscando posicionar a Pacari dentro del target asociados a sus atributos de valor de marca.

## VIII. Valoración

El presupuesto de marketing responde a la necesidad de publicidad segmentada, por lo que todas las acciones son en su mayoría de marketing digital, evitando incumplir la normativa de la Ley de Etiquetados, en que protege a los menores de 14 años, con publicidad de productos con sellos.

Presupuesto de Publicidad & Promoción														
Ítem	2020						2021						Total	
	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembr	enero	febrero		marzo
Costos Agencia de Marketing Digital	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	19500000
Inversión en medios digitales (FB, IG y YT)		1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	12000000
Inversión en Medio Rappl											300000	300000	300000	1200000
Activarse como sponsor en ferias y eventos gourmet acordes al target							2000000		2000000					4000000
Gestión de prensa		400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	4800000
Material POP (vitrines de caja)	800000													800000
Remarketing / Emailing					200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	1800000
Ferías							3500000		3500000					7000000
<b>Gran Total</b>														<b>51100000</b>



## IX. Referencias Bibliográficas

BURBANO, M. (2010). ECUADOR DE EXPORTADOR D EL MEJOR CACAO DEL MUNDO A EXPORTADOR DEL MEJOR CHOCOLATE DEL MUNDO (Unpublished master's thesis). FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES.

Chocolates Pacari y su plan para crecer en Chile. (2018, June 10). Retrieved from <https://www.latercera.com/pulso/noticia/chocolates-pacari-plan-crecer-chile/199842/#>

GFK Chile desde la mirada de la nueva clasificación socioeconómica. (11 de abril de 2018). Recuperado de <https://www.gfk.com/es-cl/insights/press-release/nuevos-grupos-socioeconomicos-en-chile/>

Ganadores de las mejores prácticas de economía circular e integración de ODS en estrategias empresariales. (2018, September 21). Retrieved January 11, 2019, from <https://eulacfoundation.org/es/noticias/ganadores-de-las-mejores-practicas-de-economia-circular-e-integracion-de-ods-en-estrategias>

Kremer, W. (2013, April 28). ¿Comer chocolate realmente produce espinillas? - BBC News Mundo. Retrieved June 20, 2019, from [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/04/130330\\_salud\\_chocolate\\_enemigo\\_espinillas\\_finde\\_jb](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/04/130330_salud_chocolate_enemigo_espinillas_finde_jb)

La fabricación del chocolate. Elaboración del chocolate. (n.d.). Retrieved December 27, 2018, from <https://www.clubdelchocolate.com/82-la-fabricacion-del-chocolate.html>

Oliveras, J. M. (2007, April). La Elaboración del Chocolate, una tecnica dulce y ecológica. Retrieved December 21, 2018, from <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/28/37/a37.pdf>

R, D., & End, M. (2016, April). Cacao en Grano: Requisitos de Calidad de la industria del Chocolate y del Cacao. Retrieved December 21, 2018, from [http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao en Grano Requisitos de Calidad de la Industria Apr](http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr)

2016\_es.pdf

Secrétariat d'État à l'économie. (2017, June 28). *Plate-forme suisse du cacao durable* [Press release]. Retrieved March 25, 2019, from [https://www.google.com/search?q=hotel plaza el bosque&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:es-CL:IE-Address&ie=&oe=&gws\\_rd=ssl](https://www.google.com/search?q=hotel+plaza+el+bosque&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:es-CL:IE-Address&ie=&oe=&gws_rd=ssl)

Chile Panorama general. (2018, September 19). Retrieved December 22, 2018, from <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Publisher: World Bank

Pacari, reconocida por su gran labor social y ambiental. (2018, January 10). Retrieved from <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/427666>

Pacari se llevó 26 galardones en la Ronda de las Américas ... (2017, November 28). Retrieved January 10, 2019, from <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/pacari-26-galardones-ronda-de-las-americas-international-chocolate-awards>

Pacari Chocolate: ¿Qué hay detrás de esta marca ecuatoriana? (2018, February 19). Retrieved from <http://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/pacari-chocolate-que-hay-detras-de-esta-marca-ecuatoriana/>

Maestrani Schweizer Schokoladen AG. (2017, May 08). Maestrani. Retrieved March 11, 2019, from <http://www.maestrani.ch/it/>

RedBakery. (n.d.). Chile come Chocolate, con devoción - Noticias. Retrieved March 11, 2019, from <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/actualidad/datos-de-mercado/chile-come-chocolate-co>

I. (2017, April 13). Cacao: La demanda crece, la oferta en déficit y los precios al alza. Retrieved from

<http://www.redagricola.com/pe/cacao-la-demanda-crece-la-oferta-deficit-los-precios-al-alza/>

Informe mundial de salud y bienestar. (2015) Recuperado 2018, de <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen20Global20Health20and20Wellness20Report20-20January202015-1.pdf>

Saini, C. (2018.). Millennials and beyond. Retrieved March 23, 2019, from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4511\\_Millennials-and-beyond/DI\\_Millennials-and-beyond.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4511_Millennials-and-beyond/DI_Millennials-and-beyond.pdf)

Sides, Rod & Furman Brayab (2019) 2019 Deloitte Retail Outlook. Retrieved March 23, 2019, from <https://www2.deloitte.com>

Technavio. (2018, November). Global Chocolate Market 2019-2023. Retrieved from <https://www.technavio.com/report/global-chocolate-market-industry-analysis>

WWF. (n.d.). Alianza Pacari -WWF. Retrieved March 11, 2019, from [http://www.wwf.org.ec/noticias\\_\\_publicaciones\\_y\\_multimedia/alianza\\_pacari/](http://www.wwf.org.ec/noticias__publicaciones_y_multimedia/alianza_pacari/)

Vega, F. (n.d.). "Ley de Etiquetado": Lobby de industria alimentaria se confronta con estudio que revela alta confianza en sellos. Retrieved from <https://ciperchile.cl/2018/06/28/ley-de-etiquetado-lobby-de-industria-alimentaria-se-confronta-con-estudio-que-revela-alta-confianza-en-sellos/>

Sponsor: El Centro de Investigación Periodística (CIPER)

Convertor de divisas XE - Tipos en tiempo real. (n.d.). Retrieved November 5, 2018, from <https://www.xe.com/es/currencyconverter/>

## X. Anexos

### **Entrevista a Tonatihu Marin, Category Management de Arcor Chile**

#### **¿Cómo se trabaja en el mundo la materia prima del cacao?. Considerando la propuesta de Chocolates Pacari.**

Dentro del mundo del cacao existen tres tipos de semilla, la que se ocupa normalmente es la criolla que es una combinación de dos semillas, que es el fruto amarillo.

Pacari tomó lo mejor de cada una de las semillas

Dentro del mundo del retail (canal moderno) premium de tableta de chocolate, destaca la tableta de chocolate premium español “Valor” por sobre “Pacari”.

#### **¿Cuál es el canal actual del segmento tableta premium?**

Podríamos decir que en canal moderno, hoy en día el mayor mix de tabletas premium lo encuentras en Jumbo, que es un shopper de Jumbo es un buen ejemplo, ya que se trata de alguien que estará dispuesto a nuevos productos y a un ticket más alto, por lo tanto es una excelente plaza para chocolates premium, así como las tiendas de conveniencia.

#### **¿Cómo se compone el mercado de los chocolates en Chile?**

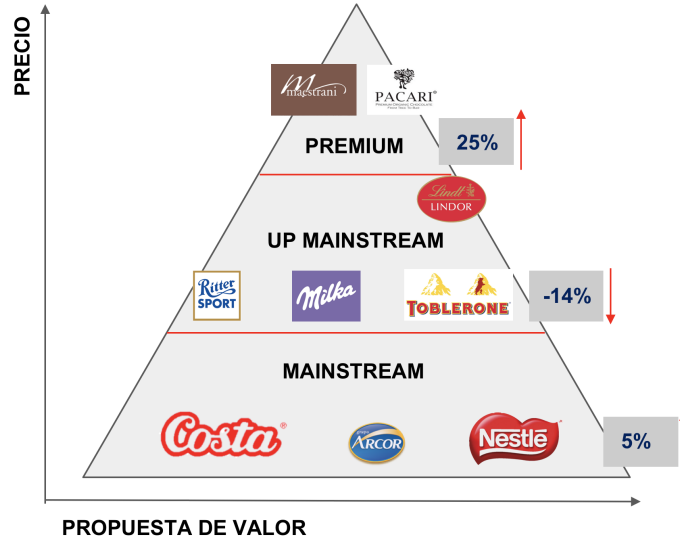
El mercado total de chocolates en Chile de consumo, aislando lo que se ocupa en repostería y transformación, es de 35.000 toneladas al año, que componen el canal moderno y tradicional. Se compone 59% tradicional y 41% moderno. En donde se concentra el 50% de la facturación es en las tabletas de chocolates que equivale a 17.500 toneladas. Si aperturamos este número y lo disponemos en una pirámide de la categoría, tenemos que en la base de la categoría de chocolates en barra se encuentra el bloque de los denominados “Mainstream” (lo genérico, lo básico), en donde se sitúan Sane-nuss, Trencito, Golden Peanuts, Rocklets, etc, que ocupan el 63% de la categoría. Este subsegmento viene en un crecimiento sostenido de 5% a 6% los últimos años. En el siguiente subsegmento se encuentra “Up Mainstream” que son las tabletas de valor agregado como Milka, Cadbury, Toblerone, Lindt, Nestlé Atelier, Nestlé Dark, etc. Cabe que les señale que los últimos años

“Up Mainstream” tiene mucho riesgo ya que se han quedado muy híbridos en su propuesta de valor, llegando a bajar sus precios lo que le dio la oportunidad a los chocolates en tableta premium a ser una excelente opción para el shopper a encontrar un producto de mucha mejor calidad a un precio muy competitivo, en la banda de precios que ellos estaban. Por lo que podemos decir que el rol del producto “bien diferenciado a un precio bien alto” murió, lo que se ve reflejado en la pérdida de participación de mercado de un 14% en los últimos años. Por último, en la parte superior de la pirámide esta la categoría Premium, que se compone de muchos players donde te encuentras marcas como Valor, Pacarí, Scogetten, Cachet, Villars, Maestrani, etc.

En buenas cuentas pensando como consumidor cuando recién bajaron la banda de precios los Up Mainstream, te acercabas a la góndola y aburrido de la oferta que ofrece Mainstream, volteas a ver y te encuentras a \$1.500 un Milka, o un Lindt y dices me lo llevo, lo mismo sucede hoy con el consumidor cuando se aburre de la propuesta de valor que le entrega Mainstream y pero ahora volteas y se enfrenta con una variada categoría premium, que es alrededor de un 10% a 14% más cara, pero te entrega una experiencia más luxury.

En cuanto al porcentaje de facturación de la categoría chocolates tabletas, canal moderno, tenemos que Premium pesa 24%, Up Mainstream 13%, Mainstream 61%.

A continuación la pirámide de categoría de chocolates, segmento tabletas, según lo graficado por el entrevistado.



**¿Cuál es el canal de tabletas de chocolates premium?**

Tabletas de chocolate Premium es una categoría que se concentra un 99% de canal moderno.

**¿Cuáles son los factores esenciales para comercializar una categoría de indulgencia?**

Lo principal es lograr estar siempre disponibles en sala, visibles y accesibles. Es decir si esta disponible se compra, si se ve se compra, si esta al alcance de la mano se compra. Cualquier estrategia de canal centrada en estos 3 elementos incrementan las ventas en hasta un 90%.

**¿Cuál es el líder en participación de mercado del segmento premium?**

Los datos de mercado están muy pulverizados en la categoría premium, muchos players, todos con un porcentaje de participación que rodea el 2% y 3%. Por lo que la información en los estudios de mercado viene categorizada como otros.

**¿cómo se compone la categoría chocolates en canales moderno y tradicional?**

En la industria lo observamos y medimos de la siguiente manera: según su precio y su propuesta de valor. En la cúspide de la pirámide tenemos lo más arriba de la indulgencia, es aquí donde por ejemplo se encuentra Pacari. Los segmentos de la categoría chocolates es la siguiente

Tabletas (Mainstream, up mainstream, premium) (macizas, rellenas y agregados)

Bombones (mainstream y premium) ej (Bon o Bon, o Ferrero Rocher)

Bañados (galletas bañadas, barras bañadas) ej (Súper 8, snickers)

Confitados o grajeados (con color y sin color) ej (chubies, rolls)

### **¿Cuáles son los drivers del consumidor de chocolates?**

Si consideramos toda la categoría de confites (chicle, galletas, caramelos o golosinas y chocolates) la consideramos de impulsividad, sin embargo si miramos en detalle el árbol de decisión de compra para cada una de estas divisiones, tenemos que en chocolates lo primero que aparece como drivers es la indulgencia, ya que esta más pegado hacia el gusto y el placer, es mucho más que un impulso.

Por ejemplo si pensamos en caramelos, tenemos que el driver sería funcional, pensando si es que te compras un halls o un chicle. Si tienes hambre vas a pensar en galletas o en barras tipo Snickers, ahí se explosiona mucho más si piensas en hambre/saludable te vas por una galleta, si quieres hambre/indulgencia te vas por candy bars (Snickers).

### **Entrevista a Claudio Briceño, Distribuidor autorizado en Chile de Pacari**

#### **¿Cómo nace Pacari?**

Una pareja de ecuatorianos, buscando el desarrollo de un producto que tuviese un sentido social. Este matrimonio de emprendedores pretendían que en un futuro no tuvieran que lamentar haber comenzado un negocio que tuviera algún impacto negativo ya sea en materias ambientales como en temas sociales. Con este propósito claro buscan sacar a los pequeños agricultores del cacao, de la pobreza y la desigualdad comercial que existe hoy en Ecuador, considerando el crecimiento del commodity del cacao ha crecido de manera sostenida contra todo pronóstico, la gente se esta educando del consumo del cacao, por lo que esta mejorando su calidad de consumo.

En Chile ya llevamos cinco años, partiendo desde cero y hoy podemos decir que tenemos clientes en lista de espera.

La historia en Ecuador parte el año 2008 con 250 pequeños agricultores, con un crecimiento explosivo, partimos pagando a los agricultores 5 y terminamos pagando 15.

Hoy son la empresa de chocolate más premiada en el mundo, llevamos doscientos siete premios, y la empresa que nos sigue es un chocolate Francés, que tiene ciento ocho años de historia, con tan solo 30 premios.

Santiago Peralta y su esposa consiguieron algo muy particular, que los agricultores les dieran a ellos la mejor materia prima. Deciden tomar un gran esfuerzo al pagar a sus agricultores mejor que el resto de las empresas. Ya son 3.000 familias de agricultores que trabajan para la marca Pacari y reciben los beneficios de trabajar para la marca. Ya que la responsabilidad social de la empresa va más allá de ofrecer solamente más dinero por el cacao de origen certificado, significa colaborar y ayudar a los agricultores, con diversos proyectos sociales. En estos 10 años de historia, han conseguido superar a las centenarias chocolaterías suizas y francesas, logrando situar en lo más alto a Ecuador en el mapa de chocolate de calidad mundial.

El matrimonio ha logrado cumplir su principal misión con el desarrollo de este proyecto, cambiar la historia del chocolate de su país natal que es Ecuador, que hoy posee una biodiversidad preciada gracias a la influencia del cultivo del cacao. Durante más de 300 años Ecuador solo se limitaba a exportar a granel esta materia prima, dejando de aprovechar la oportunidad elaborar un producto terminado en su origen, razón que motivó al matrimonio a apostar por un chocolate orgánico.

Pacari mezcla el cacao con productos del continente, elaborando productos únicos y diferenciados, a lo que ellos denominan chocolate con imaginación.

En el camino de crear nuevos sabores ha ido desarrollando nuevos modelos de agricultura orgánica y sostenible, que beneficia a las comunidades pobres de la sierra andina.

Logrando exportar más de 3 millones de tabletas anuales.

### **¿Cuál es su propuesta de valor?**

Pacari elabora hoy el mejor chocolate del mundo en tabletas, según el prestigioso certamen International Chocolate Awards. Este año, logró hasta tres medallas de oro. Pacari es el único chocolate biodinámico del mundo. Una agricultura biodinámica emplea técnicas de cultivo sostenible con el fin de lograr la máxima fertilidad del suelo, cosechas y ganado sano. No emplean ni pesticidas ni fertilizantes y sólo trabajan con fincas 100% orgánicas.

### **¿Creen que la gourmetización esta educando más al consumidor?**



Nosotros consideramos que el concepto de gourmetización está un tanto viciado, los envases de chocolate dicen cualquier cosa. Por lo mismo nos hemos preocupado de ser fieles a nuestro concepto de comercio justo y sustentabilidad, sin apurar al mercado.

### **¿Qué hace que el chocolate ecuatoriano sea tan bueno?**

Ecuador tiene el 7% del campo genético mundial del cacao, es el único país en el mundo con cacao fino de aroma, se creía que el cacao era Azteca o Maya, incluso Inca, sin embargo la historia del cacao tiene 3800 años. Un estudio antropológico del año 2015, realizado por científicos franceses y la Universidad Central de Quito, fueron a Zamora Chinchipe, que es la amazonía Ecuatoriana y descubren restos de almidón de cacao en vasijas cerámicas de 5.300 años, lo que cambia la historia del cacao, haciendo retroceder los orígenes del cacao. Es decir que el *Theobroma cacao* que es el nombre científico, ya estaba en América cuando los Egipcios estaban construyendo las pirámides. Existen citas del emperador azteca Moctezuma, que se dice tenía más de doscientas esposas, razón por la que llegaba a beber hasta 50 shot de cacao en el día ya que esto se asociaba a la virilidad. Otro uso conocido era usar este brebaje como poderoso energizante para los guerreros, que con tan solo un shot podían caminar y combatir todo el día, siendo una de las características más valoradas por los europeos al momento de llevar el cacao a Europa, posteriormente comienzan a solidificar el cacao preparando el chocolate en barra. El cacao nace en Ecuador, que se divide en tres principales tipos, cacao fino de aroma, el forastero y el trinitario. El forastero sale a conquistar Mesoamérica y Centroamérica, y de estos dos se hace el trinitario que es el "ccn 51" que es un cacao híbrido y este cacao lo llevan a Costa de Marfil y Ghana y se da una súper producción de cacao. El 90% de cacao mundial lo tiene Costa Marfil y Ghana, y este 100% se lo vende a Europa, es un cacao ácido, de mediana calidad, que requiere de un proceso de elaboración para convertirlo en barra con bajo grado de acidez, mediante la incorporación de leche y azúcar.

### **En Chile ¿Cuáles son sus puntos de venta?**

Farmacias Cruz Verde y Jumbo.

### **Posicionamiento**

“El mejor chocolate del mundo” que se sustenta bajo los más de doscientos premios recibidos en su corta trayectoria. Sin ir más lejos el año 2012 ganamos la medalla de oro al mejor chocolate oscuro del mundo, llegando a mantener este premio por 5 años seguidos. El año 2013 se presentan al concurso en todas las categorías.

### **¿Cuáles son los mitos en relación a la calidad del chocolate?**

Lo primero que se debe derribar es que el chocolate con un alto porcentaje de cacao es amargo. Esto no es así, los químicos que se incorporan al cultivo o al proceso los que amargan su sabor, porque el cacao en sí no es amargo. Pacari produce el Raw que es ciento por ciento cacao, al probarlo se siente su sabor concentrado, pero muy lejos de ser amargo. Lo segundo que se debe dar a conocer es que todos los beneficios que entrega consumir cacao se pierden por completo al mezclarlos con leche o sus derivados, siendo la partícula láctica la que al fusionarse con el cacao, anula todas las propiedades nutritivas de este superalimento.

