

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**"Diseño de Plan de Marketing para empresa del sector Alimentos
y Productos Naturales en la región de Valparaíso".
Caso Práctico: Tienda Templanza**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

Alumno: SR. MARCELO A. AHUMADA HERNÁNDEZ

VIÑA DEL MAR, 2017

DEDICATORIA

A mi amada esposa Bárbara y
nuestro bebé Daniel que viene en camino.

A mis padres, Luis y Marilín junto a
mi hermano Benjamín.

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primer lugar, por las enormes bendiciones y aprendizajes que he recibido a lo largo de mi vida.

A mi familia, por su apoyo y el gran sacrificio que realizaron para que pudiera estudiar lejos de casa. A mi esposa por su amor incondicional y su paciencia para animarme a terminar esta etapa.

Al profesor Ernesto Fernández por transmitirme el gusto por el marketing y guiar esta memoria a pesar de su apretada agenda.

A los amigos y seres queridos que contribuyeron dándome ánimo y consejos. Finalmente a todos los profesores, personal administrativo y auxiliares de la Escuela de Ingeniería Comercial, que con su labor fueron fundamentales para recibir una gran formación profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
1.1 Marketing	4
1.2 Administración de marketing	5
1.3 Plan de marketing	7
Plan para un nuevo producto	7
Plan de marketing anual.....	8
1.3.1 Plan de marketing de William Cohen.....	8
1.3.2 Plan de marketing de Hiebing y Cooper	10
1.3.3 Plan de marketing de Vicente Ambrosio.....	11
1.3.4 Plan de marketing de Marian Burk Wood	12
1.4 Síntesis	14
CAPÍTULO II: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES.....	16
2.1 Análisis de la situación actual	16

2.1.1 Análisis del entorno interno	16
2.1.1.1 Visión y Misión	17
2.1.1.2 Recursos de la empresa	18
2.1.1.3 Oferta actual de la empresa.....	20
2.1.1.4 Resultados anteriores	21
2.1.1.5 Relaciones con otras empresas.....	23
2.1.1.6 Claves para el éxito	24
2.1.2 Análisis del entorno externo	25
2.1.2.1 Tendencias demográficas	25
2.1.2.2 Tendencias económicas	28
2.1.2.3 Tendencias ecológicas	30
2.1.2.4 Tendencias tecnológicas	31
2.1.2.5 Tendencias político-legales.....	32
2.1.2.6 Tendencias socio-culturales.....	33
2.1.2.7 Análisis de la competencia.....	34
2.1.2.8 Análisis FODA.....	36
2.1.2.9 Conclusiones del análisis interno y externo	37
2.2 Comprensión de los mercados y de los consumidores	39
2.2.1 Análisis de los mercados.....	39
2.2.1.1 Definición de mercado y análisis de las necesidades	39
2.2.1.2 Dinámica del mercado	41

2.2.1.3 Cuota de mercado	43
2.2.2 Análisis de las necesidades y de los comportamientos de los consumidores.....	43
2.2.2.1 Las necesidades de los consumidores	44
2.2.2.2 Los mercados de consumo	46
2.3 Planificación de la segmentación, mercado objetivo y posicionamiento	47
2.3.1 Segmentación del mercado	47
2.3.1.1 Selección del mercado.....	47
2.3.1.2 Selección del enfoque de segmentación	48
2.3.1.3 Evaluación y selección de segmentos	48
2.3.2 Selección del mercado objetivo	50
2.4 Síntesis.....	51
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING	52
3.1 Resumen Ejecutivo	52
3.2 Objetivos	53
3.3 Mercado objetivo.....	54
3.4 Estrategia de marketing	54
3.5 Programas de marketing.....	55
3.6 Planes financieros.....	64
3.7 Control de aplicación.....	66

CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
FIGURAS.....	73
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: La planificación de marketing.....	73
Figura 1.2: Estructura Plan de marketing de William Cohen.....	74
Figura 1.3: Estructura Plan de marketing de Hiebing y Cooper	75
Figura 1.4: Estructura Plan de marketing de Vicente Ambrosio.....	76
Figura 1.5: Estructura Plan de marketing de Marian Burk Wood	77
Figura 2.1: Estadísticas demográficas página de Facebook Templanza.	78
Figura 2.2: Estadísticas demográficas perfil de Instagram Templanza.....	79
Figura 2.3: Índice de Actividad del Comercio (Febrero 2016 - Agosto 2017).....	80
Figura 2.4: Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)	81
Figura 3.1: Matriz de Producto/Mercado de H. Igor Ansoff	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de Resultados simplificado Tienda Templanza.....	22
Tabla 2: Proyección año 2018.....	65
Tabla 3: Presupuesto de marketing	65
Tabla 4: Cronograma de ejecución	67
Tabla 5: Clasificación de empresas en Chile	83

RESUMEN

El entorno actual, cada día más competitivo y de rápidos cambios, ha vuelto indispensable para todas las empresas, independiente de su tamaño, contar con una guía que defina con claridad las estrategias que se deben realizar para alcanzar los objetivos que desean sus directivos. De esta forma, el plan de marketing, se ha convertido en el documento fundamental que satisface esa necesidad. Esta investigación, identifica los aspectos comunes en los modelos de plan de marketing de diversos autores y los aplica a través de una metodología descriptiva a la empresa Templanza, analizando su situación actual y definiendo las acciones que se realizarán durante un año.

Palabras clave: Marketing, plan de marketing, estrategia.

ABSTRACT

The current environment, which is increasingly competitive and rapidly changing, has made it indispensable for all companies, regardless of their size, to have a guide that clearly defines the strategies that must be carried out to achieve the objectives that their managers want. In this way, the marketing plan, has become the fundamental document that satisfies that need. This research identifies the common aspects in the marketing plan models of different authors and applies them through a descriptive methodology to the company Templanza, analyzing their current situation and defining the actions that will be carried out during a year.

Keywords: Marketing, marketing plan, strategy.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria de título, busca identificar el modelo más adecuado para diseñar un plan de marketing para una empresa dedicada a la venta minorista de alimentos y productos naturales y orgánicos en la región de Valparaíso, que le permita fortalecer su posición en el mercado, corregir errores en sus procesos administrativos y establecer las estrategias que deberá realizar en el futuro.

Las características principales que se identifican en la mayoría de pequeñas y medianas empresas, es que no cuentan con una adecuada planificación para desarrollar sus actividades, producto del desconocimiento de los beneficios que representa contar con una adecuada planificación o por no disponer de los recursos necesarios para delegar la planificación a profesionales especializados.

La investigación y el desarrollo de esta temática se realizó por el interés de aplicar los conocimientos, habilidades y herramientas profesionales en un emprendimiento personal, que requiere especificar sus procedimientos y tácticas de marketing que no han sido establecidas previamente, para impulsar el posicionamiento y crecimiento del negocio.

El objetivo general es, diseñar un plan de marketing para la empresa Templanza, que está dedicada a la venta minorista de alimentos y productos naturales y orgánicos en la ciudad de Viña del Mar.

Los objetivos específicos son:

- Realizar levantamiento de información, para establecer un marco teórico respecto a los modelos de plan de marketing propuestos por diversos autores.
- Seleccionar el modelo de plan de marketing más adecuado para la empresa.
- Identificar información significativa para analizar la situación actual de la empresa.
- Elaborar propuesta de plan de marketing para la empresa Templanza, considerando el modelo seleccionado y los análisis realizados.

La metodología utilizada es de tipo descriptiva, permitiendo detallar las características y fenómenos fundamentales relacionados con la empresa y el proceso de elaboración de un plan de marketing. Para llevar a cabo esta metodología, se realizó un levantamiento bibliográfico exhaustivo, análisis de la documentación y encuestas con que contaba la empresa, observación de los procesos de venta y entrevistas a personas relacionadas.

Los resultados esperados son, en primer lugar, entregar un marco teórico respecto a las diferentes propuestas existentes para la elaboración de un plan de marketing que permita un desarrollo estructurado y ordenado de las diferentes etapas necesarias para su correcta implementación.

En segundo lugar, entregar una propuesta de plan de marketing correctamente diseñada, coherente, audaz y alcanzable para la situación actual de la empresa.

La estructura de la investigación es la siguiente:

- El primer capítulo, Marco Teórico, agrupa el estado del arte de las principales propuestas para elaborar un plan de marketing, describiendo las etapas indispensables planteadas por sus autores.
- El segundo capítulo, Recopilación de antecedentes, detalla la situación actual que presenta la empresa. Se realizan análisis de la gestión interna para identificar las principales fortalezas y debilidades, del entorno en que se desenvuelve para identificar oportunidades y amenazas; y finalmente, de los consumidores para poder identificar con claridad el mercado que se desea alcanzar.
- El tercer y último capítulo, Plan de marketing, resume los análisis realizados, establece los objetivos, define las estrategias que se llevarán a cabo, determina el presupuesto, los plazos de ejecución y las actividades de control.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Marketing

El término marketing es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo (Schnarch, 2013). Estas traducciones no son muy utilizadas en nuestro país, por lo tanto, en este trabajo se empleará el término original, con excepción de las citas textuales de autores españoles, donde se respetará fielmente el lenguaje original.

Al hablar sobre marketing la primera definición escuchada tiende a ser la otorgada en la obra titulada "Marketing" de Kotler y Armstrong (2012), convertida en el texto base para comenzar a estudiar la disciplina, y que en palabras simples primero lo describen como "la administración de relaciones redituables con el cliente", y agregan a modo de explicación: "La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades". En el mismo texto añaden: "definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos", que es la descripción en palabras de los autores de la definición obtenida de la *American Marketing Association*: "El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con ellos de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas" (Kotler *et al.*, 2012). Esta última definición ha sido revisada y actualizada por: "El marketing es la actividad,

conjunto de prácticas relevantes y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general" (American Marketing Association).

Por lo tanto, podemos resumir que el marketing es una actividad a largo plazo que está interesada en estudiar los procesos de intercambio entre las partes implicadas y en facilitar los medios adecuados para llevarlos a cabo. Para cumplir su objetivo requiere disponer de información sobre las necesidades y deseos de los consumidores, sin olvidar el entorno altamente competitivo en el que se desempeña la empresa y no se limita solamente a la venta de productos comprendida como un proceso unidireccional donde el cliente adquiere lo que la empresa oferta, sino más bien, un proceso bidireccional donde la empresa ofrece lo que el cliente desea.

Todas las actividades nombradas anteriormente, son indispensables para el correcto desempeño de cualquier organización, ya sean con fines de lucro, o sin fines de lucro públicas o sociales, deben desarrollarse a través de técnicas y métodos de investigación comercial, así como el diseño, planificación y control de estrategias para alcanzar los objetivos esperados, deben ser gestionadas o administradas de acuerdo a lo que se denomina planificación de marketing.

1.2 Administración de marketing

El proceso de administrar la aplicación práctica de las técnicas de marketing es abordado con distintos nombres por los autores, siendo los más utilizados planificación, planeación y dirección.

La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente (Kotler *et al.*, 2006).

Para Vicente Ambrosio (2000), la planeación bien elaborada permite acciones rápidas y precisas, fundamento de la fuerza de una empresa. Es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor.

A este asunto, Marian Burk Wood (2004), lo denomina planificación de marketing (Ver Figura 1.1: La Planificación de marketing) y lo define como el proceso estructurado de investigación y análisis de la situación de marketing; el planteamiento y justificación de los objetivos de marketing, estrategias y programas; y la puesta en marcha, evaluación y control de las actividades necesarias para lograr los objetivos. Este proceso sistemático permite a las empresas identificar y evaluar cualquier oportunidad que pueda servir como vía hacia la consecución de los fines de la organización, así como aquellas amenazas potenciales que podrían bloquear esas vías. Por lo tanto, la planificación de marketing debe considerarse como un proceso adaptativo y permanente más que un acontecimiento anual y rígido dirigido solamente a generar un informe escrito.

Este trabajo se desarrollará en base a la idea planteada por Burk Wood, de establecer que el proceso estructurado, denominado planificación de marketing, es el que genera como resultado el documento llamado plan de marketing que se describe a continuación.

1.3 Plan de marketing

El plan de marketing es un documento escrito que resume la planeación del marketing y sirve de orientación cuando aparecen obstáculos imprevistos (Ambrosio, 2000), siendo esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa (Cohen, 1992).

Un plan de marketing no es un documento estático, sino que debe estar actualizándose constantemente para reflejar los avances, las oportunidades y amenazas que puedan surgir y se suelen clasificar en distintas categorías según los objetivos que sirvan, siendo los dos principales, el plan para un producto nuevo y el plan de marketing anual.

Plan para un nuevo producto

El plan para un nuevo producto se prepara para productos, servicios, líneas de productos o marcas que la empresa no ha lanzado aún. Con los nuevos productos resulta a veces necesario hacer suposiciones a partir de productos o servicios similares comercializados por la empresa o lanzados por otras. El plan de marketing de un nuevo producto o servicio también incluye en ocasiones el desarrollo del producto desde el principio, aunque si ya se tiene el producto se puede prescindir en el plan del desarrollo técnico (Cohen, 1992).

Plan de marketing anual

Los planes de marketing anuales sirven para aquellos productos, proyectos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción de la empresa. Estos planes deben revisarse periódicamente, a ser posible anualmente adecuándose y modificándose según los cambios que se producen en el entorno o en la empresa (Cohen, 1992).

1.3.1 Plan de marketing de William Cohen

William A. Cohen en su libro "El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica" (1992), afirma que todo plan debe contar con una estructura que impida la omisión de información importante y asegure que la información se expone de manera lógica (Ver Figura 1.2: Estructura Plan de marketing de William Cohen). El orden propuesto es el siguiente:

- i) Sumario ejecutivo: es un resumen o sinopsis de la totalidad del plan.
- ii) Índice del contenido: permite determinar la extensión del documento e identificar rápidamente la ubicación de la información relevante para cada lector de acuerdo a su disciplina.
 - 1) Introducción: describe y explica detalladamente las características del proyecto y su lugar en el mercado.
 - 2) Análisis de la situación: denominado a veces exploración del entorno, se divide en cuatro partes que el autor llama condiciones del mercado: condiciones

generales, condiciones neutras, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa.

3) Mercado-objetivo: descripción detallada del segmento de mercado que interesa indicando factores demográficos, geográficos, psicográficos, de estilo de vida o de cualquier tipo de fragmentación que resulte apropiada.

4) Problemas y oportunidades: resumen que subraya los principales puntos ya tratados en las secciones precedentes explicando por qué es realmente una oportunidad o un problema formulando con claridad la ventaja diferencial.

5) Objetivos y metas de marketing: descripción detallada de los objetivos y metas de marketing respecto a volumen de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión y el tiempo necesario para realizarlos.

6) Estrategia de marketing: estudio de las diversas alternativas de la estrategia global para penetrar en el mercado.

7) Tácticas de marketing: descripción de la ejecución de la o las estrategias, por medio de las variables de producto, precio, promoción, distribución y otras.

8) Ejecución y control: cálculo del punto de equilibrio y realización de un gráfico de equilibrio para el proyecto. Cómputo mensual para un período de tiempo de las previsiones de ventas y el saldo de efectivo.

9) Resumen: resumen de las ventajas, costos y beneficios y reformulación de la ventaja diferencial que el plan ofrece sobre los competidores y las razones por las que puede triunfar el plan.

10) Apéndices: incluyen toda la información secundaria que parezca importante.

1.3.2 Plan de marketing de Hiebing y Cooper

Román Hiebing y Scott Cooper en su libro "Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia" (1992), comienzan definiendo cada palabra en forma individual. Mercadotecnia como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. El Plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso (Ver Figura 1.3: Estructura Plan de marketing de Hiebing y Cooper).

El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos. Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la

evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año.

1.3.3 Plan de marketing de Vicente Ambrosio

Vicente Ambrosio en su obra "Plan de marketing paso a paso" (2000), afirma que un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado (Ver Figura 1.4: Estructura Plan de marketing de Vicente Ambrosio). El formato sugerido está compuesto de cuatro partes fundamentales:

1) Oportunidad: se definen la situación y los objetivos. Estos dos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para qué sirve el plan y en qué contexto está. Aquí se indica, también, la integración del plan de marketing con el plan estratégico de la organización.

2) Marketing estratégico: en este ítem se comprende el mercado, es decir, el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica. Se debe segmentar el mercado y seleccionar aquel que será el objetivo donde posicionar el producto. Los elementos básicos son el consumidor, el mercado, los aspectos legales y el posicionamiento del producto.

3) Marketing táctico: se especifican las características y el precio del producto, cómo se divulgará su existencia para el mercado objetivo y dónde será

distribuido. Se debe tener el máximo cuidado para que sean desarrolladas tácticas realistas y que consideren el corto, mediano y largo plazo. En este apartado el autor propone utilizar el marketing mix, conocido tradicionalmente como el modelo de las cuatro (4) pes, propuesto por Jerome McCarthy que comprende cuatro elementos esenciales: producto, punto de venta, promoción y precio.

4) Acción y control: incluyen la información necesaria para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida. Los elementos fundamentales, o secciones del plan, que permitirán el proceso de control del plan de marketing son los resultados financieros, el análisis del equilibrio y la programación.

1.3.4 Plan de marketing de Marian Burk Wood

Marian Burk Wood en su libro "El plan de marketing. Guía de referencia" (2004), es quien propone la estructura más utilizada en el área comercial, debido que Philip Kotler se basa en dicha propuesta para desarrollar los ejemplos presentes en los apéndices de sus múltiples obras.

La autora detalla una visión global de un proceso de planificación de marketing estructurado y coherente que contribuya al desarrollo de un plan de marketing viable (Ver Figura 1.5: Estructura Plan de marketing de Marian Burk Wood) y aunque el contenido exacto, la extensión y el formato varían de una organización a otra, propone un modelo que contiene las siguientes secciones:

1) Resumen ejecutivo: descripción breve de los puntos clave y los objetivos del plan de marketing.

2) Situación actual de marketing: resumen de las tendencias del entorno:

a) Análisis de la situación interna y externa en cuanto a productos, mercados, resultados anteriores, competidores y otros factores ambientales.

b) Análisis FODA: debilidades y fortalezas internas; amenazas y oportunidades externas.

3) Objetivos: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que pueden afectar la consecución de dichos objetivos.

4) Mercado objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.

5) Estrategia de marketing: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.

6) Programas de marketing: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia de marketing elegida, incluyendo actividades concretas, planificación temporal de las mismas y asignación de responsabilidades para: producto, precio, promoción, distribución y servicios.

7) Planes financieros: desarrollar los ingresos esperados, gastos y beneficios en función de los programas de marketing establecidos en el plan.

8) Control de aplicación: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y cómo se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

1.4 Síntesis

De la revisión bibliográfica de diferentes autores que presentan los planes de marketing detallados anteriormente, se observa que a pesar de existir diferencias en la forma de ser desarrollados, existe un conjunto de etapas comunes que pueden ser consideradas como indispensables o la base de todo plan de marketing.

Al realizar comparaciones de las etapas descritas por los diferentes autores, la secuencia del proceso de elaboración del plan es similar, todos proponen un documento sistematizado y estructurado que impide omitir información importante y permite presentar esa información de forma lógica.

Todos comienzan con la descripción de la situación actual de la organización, para poder dar paso a análisis internos y externos, de los cuales se obtiene un diagnóstico que sirve para establecer los objetivos y las estrategias que se desarrollarán de acuerdo a una programación y presupuesto que deberán ser controladas en base a indicadores.

A cada una de estas etapas comunes los autores ponen mayor o menor énfasis, e incorporan secciones previas como introducción, índices o resúmenes ejecutivos; o secciones posteriores como anexos, apéndices y bibliografías, generando algunas diferencias que se observan en el tamaño y formato del documento final.

El presente trabajo luego de presentar el marco teórico en este primer capítulo, separará la elaboración del plan de marketing en dos capítulos,

correspondiendo el capítulo II, a la recopilación de todos los antecedentes significativos de la organización, con sus respectivos análisis de acuerdo a la planificación de marketing de Marian Burk Wood, y el capítulo III, a la presentación del plan de marketing finalizado y listo para su implementación.

Es necesario destacar que para evitar una doble exposición de la información presentada en el capítulo II, en la sección correspondiente a la situación actual de la empresa, se presentará en el capítulo III, un resumen de los resultados más significativos.

CAPÍTULO II: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES

2.1 Análisis de la situación actual

Es el primer paso en el desarrollo de un plan de marketing e implica analizar el contexto ambiental de la organización, esto incluye, el macroentorno que puede afectar a la organización, como el microentorno que tiene una influencia directa sobre los resultados, con el fin de identificar y comprender mejor las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

2.1.1 Análisis del entorno interno

Templanza es una Microempresa¹ que promueve la salud y el completo bienestar físico, mental, espiritual, social y ambiental a través de la venta y distribución de alimentos y productos naturales y orgánicos. Fue fundada en agosto de 2014 y cuenta con una tienda física ubicada en el sector oriente del plan de Viña del Mar a dos cuadras del Mall Marina Arauco e incorporó hace pocos meses ventas a través de su página web².

El negocio se fundamenta en que, actualmente se observa una crisis en el modelo biomédico tradicional que ha concebido al ser humano de forma disgregada, atacando solamente los síntomas de su enfermedad mediante un trato impersonal, lo cual ha generado en la población una creciente tendencia a buscar

¹ Ver Anexo 2.1: Clasificación de empresas en Chile.

² www.templanza.cl

nuevas alternativas. En ese sentido, el proyecto intenta diferenciarse de la oferta existente con una propuesta que ofrece a los clientes una amplia variedad de productos de alta calidad comprobable y conciencia medioambiental en sus etapas productivas, fomentando la alimentación saludable, la temperancia, el concepto ecológico, el sano esparcimiento, el buen trato y la economía local.

2.1.1.1 Visión y Misión

La empresa detalló en su estrategia operacional las siguientes definiciones que también pueden leerse en su página web³:

- **Visión:** Ser referente a nivel nacional en la promoción, distribución y venta de alimentos saludables.
- **Misión:** Ofrecer productos de máxima calidad y valor nutricional que satisfagan las diversas exigencias alimenticias en nuestro país.

El objetivo fundamental de la organización, revela la idea de apuntar a posicionarse dentro de las empresas más reconocidas a nivel nacional en el sector de venta de alimentos saludables, pero lamentablemente sin identificar los segmentos a abordar, ni detallando a qué se refiere con alimentos saludables, convirtiendo el objetivo en una gran aspiración con falta de bases para lograr su concreción.

Sobre el interés principal de la empresa, se puede destacar el deseo por brindar productos de calidad superior intentando diferenciar la oferta respecto a otras existentes. Se podría incorporar en base al estudio de mercado la viabilidad

³ *Ibid.*

de detallar las necesidades alimenticias que podrían satisfacerse de mejor forma y que resulten más rentables.

2.1.1.2 Recursos de la empresa

Al ser una microempresa, los recursos humanos con que cuenta Templanza son limitados. La mayoría de las funciones recaen sobre uno de los socios, quien se encarga de la atención de la tienda, representación legal, administración, gestión de proveedores, gestión de clientes, gestión financiera y manejo de redes sociales. Respecto a las competencias profesionales para desarrollar las funciones cuenta con conocimiento en administración y en los aspectos propios de los diversos tipos de productos ofrecidos. Además, posee una alta capacidad para buscar información frente a las dudas planteadas por clientes, consiguiendo un alto grado de satisfacción en atención, lo que puede considerarse como fortaleza para la empresa, además de un factor distintivo frente a la competencia y valorado por los clientes.

En cuanto a recursos financieros la empresa comenzó sus operaciones con un aporte de capital inicial en efectivo, el que se encuentra distribuido en inventario, muebles, equipos y capital de trabajo. No cuenta con financiamiento obtenido en instituciones financieras ni tampoco ha obtenido aportes estatales de programas de fomento productivo. Estas características representan una debilidad en relación a la capacidad para realizar futuras inversiones.

Otro recurso que puede analizarse es la Información de marketing existente, que es obtenida a través de datos públicos y análisis de tendencias

observadas en el comportamiento de los clientes en sus interacciones en las plataformas de redes sociales con que cuenta la empresa (Facebook, Instagram y página web). Nunca se han contratado estudios específicos a empresas especializadas para llevar a cabo esas funciones, lo que representa una debilidad para la empresa en materias estratégicas, debido que las fuentes de información para tomar decisiones son poco precisas.

Sobre el acceso a proveedores estratégicos, la empresa logró generar relaciones comerciales con dos de los más grandes distribuidores de productos específicos: Logística Gourmet y Loving Life, quienes se encargan de importar y distribuir en el país diversas marcas reconocidas a nivel mundial.

Otros proveedores estratégicos con quienes no se han establecido relaciones constantes son Nuevo Hogar y Mesonot que cuentan con una gama más específica de variadas marcas enfocadas en patologías alimentarias como celiaquía, alergias o intolerancias. Que aún existan proveedores relevantes en el mercado con quienes no se ha establecido relación comercial representa una debilidad en las capacidades de negociación de la empresa, aunque también podría considerarse como una oportunidad de crecimiento en la oferta de productos de llegar a concretar su incorporación.

Finalmente, la escasa disponibilidad de los recursos financieros, afecta a los programas de marketing utilizados, debido que las campañas en redes sociales realizadas son acotadas al utilizar sólo el crecimiento orgánico (difusión de seguidores sin pago asociado), no poder realizar auspicios en eventos relacionados ni participar en ferias para micro-emprendimientos.

2.1.1.3 Oferta actual de la empresa

La oferta actual de la empresa abarca las categorías de alimentos, bebidas, suplementos y cuidado personal, específicamente enfocados en alternativas naturales (más saludables desde la perspectiva de menor uso de procesos industriales) y con certificación orgánica (más saludables desde la perspectiva de cultivos libres de pesticidas y fertilizantes químicos).

Entre los alimentos ofrecidos se encuentran: frutos secos, semillas, harinas no refinadas, aceites y aderezos, cremas de frutos secos, cereales integrales, bebidas vegetales, infusiones, chocolates, endulzantes, productos apícolas y mermeladas sin azúcar. Para el cuidado personal se ofrecen cremas naturales, champú y bálsamos con características distintivas como libres de sal y parabenos.

Los segmentos de precios apuntan a personas de ingresos medios y altos que buscan satisfacer las preocupaciones por su salud eligiendo alternativas de alimentación y cuidado personal más naturales y saludables que se entreguen en un ambiente limpio, ordenado y dedicado exclusivamente a alimentación humana evitando posibles contaminaciones cruzadas con olores de alimentos para mascotas u otro tipo de productos.

La oferta de productos ha aumentado constantemente y debería seguir en aumento con la incorporación de mayores opciones para clientes con necesidades específicas de productos libres de ingredientes alergénicos o dañinos para la salud.

2.1.1.4 Resultados anteriores

La empresa comienza sus operaciones el día 19 de noviembre de 2014 y presenta su primera declaración de renta, con sólo dos meses de funcionamiento. Es necesario establecer que la información de ingresos y egresos totales de dinero varía respecto a los estados de resultados del Servicio de Impuestos Internos, debido que por el tamaño del negocio, la tributación se realiza de forma simplificada y no considera el detalle de varios ítems, por lo tanto, en este trabajo se presenta la información declarada y obtenida del formulario 22, en valores netos.

En su primera declaración, que incluye sólo dos meses de funcionamiento, correspondientes a noviembre y diciembre de 2014, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ingresos por ventas: \$1.071.102.
- Costo directo de bienes y servicios: \$2.063.665.
- Egresos por gastos: \$3.250.000.
- Saldo del ejercicio 2014: -\$4.242.563.

El primer año completo de funcionamiento desde enero a diciembre fue durante 2015 y arrojó los siguientes resultados:

- Ingresos por ventas: \$16.007.146.
- Costo directo de bienes y servicios: \$11.524.765.
- Egresos por gastos: \$4.200.000.
- Saldo del ejercicio 2015: \$282.381.

El segundo año completo de funcionamiento, correspondiente a 2016, arrojó los siguientes resultados:

- Ingresos por ventas: \$26.347.111.
- Costo directo de bienes y servicios: \$20.099.532.
- Egresos por gastos: \$6.263.471.
- Saldo del ejercicio 2016: -\$15.892.

El presente ejercicio considera la información hasta junio de 2017 y arroja los siguientes resultados:

- Ingresos por ventas: \$11.654.897.
- Costo directo de bienes y servicios: \$9.184.249.
- Egresos por gastos: \$3.300.000.
- Saldo del ejercicio enero a junio 2017: -\$829.352.

Analizando la evolución de los resultados durante los últimos años, se puede apreciar que han tenido una tendencia negativa. De acuerdo a lo que se puede observar en la Tabla 1: Estado de Resultados simplificado Tienda Templanza, la empresa ha presentado pérdidas que se incrementaron considerablemente el primer semestre 2017 debido a la inestabilidad económica y bajos índices en el comercio en general.

Tabla 1: Estado de Resultados simplificado Tienda Templanza

Año	2014 (Sep. - Dic.)	2015	2016	2017 (ene. - jun.)
Ingresos por ventas	1.071.102	16.007.146	26.347.111	11.654.897
Costo directo de bienes y servicios	2.063.665	11.524.765	20.099.532	9.184.249
Egresos por gastos	3.250.000	4.200.000	6.263.471	3.300.000
Saldo ejercicio	-4.242.563	282.381	-15.892	-829.352

Fuente: Elaboración propia en base a Formulario 22 del S.I.I.

2.1.1.5 Relaciones con otras empresas

La empresa presenta buenas relaciones con sus proveedores. La mayoría se encuentran ubicados en Santiago, algunos en distintas ciudades de la región de Valparaíso y una pequeña cantidad en otras regiones del país, por lo tanto, la contratación de servicios de empresas de transporte de carga es indispensable para poder disponer de la mercadería. Sólo algunos proveedores cuentan con despacho propio y son principalmente los productores locales o algunos de otras regiones que por las características de sus productos es imposible enviarlos en servicios de transporte masivo donde no se asegura que los paquetes lleguen en buenas condiciones.

Se buscan proveedores que presenten máxima calidad en sus productos, específicamente en sus cualidades alimenticias y procesos de fabricación, aunque existen en algunos casos empresas de mediano tamaño que presentan algunas deficiencias en aspectos como etiquetado y embalaje que se espera puedan mejorar para equiparar esos detalles a la calidad de sus productos.

La mayoría de proveedores acepta pagos a 30 días, algunos mediante documentación con cheque y otros que luego de fortalecer paulatinamente la relación comercial, buscan generar negocios basados en la confianza y no exigen documentación y esperan los pagos a través de transferencia electrónica en las fechas acordadas. Los pequeños productores mayoritariamente exigen pagos al contado debido que cuentan con menor liquidez para realizar sus procesos y sus volúmenes de producción y venta son pequeños. Un caso especial resulta la

relación comercial con un gran distribuidor ubicado en Santiago que no otorga crédito a clientes de regiones por no contar con un ejecutivo que pueda hacerse cargo de las cobranzas fuera de la Región Metropolitana.

Las relaciones con los proveedores ha mejorado en el tiempo producto del buen comportamiento de pago y aumento en la frecuencia de pedidos, obteniendo con algunos de ellos, mayores plazos de crédito como 60 ó 90 días y envío de productos para sorteos y degustaciones sin costo.

Sobre la existencia de dependencias demasiado fuertes con algún proveedor, se puede constatar que la empresa presenta varias, en particular con líneas de productos específicos en los que no existen demasiados oferentes y se opta por trabajar con el líder del sector y en otros casos donde se ha decidido ofrecer sólo una marca por motivos de calidad sobresaliente sobre el resto de proveedores. Estas dependencias elevadas en algunas ocasiones han producido problemas de abastecimiento para la empresa cuando el proveedor presenta quiebres de stock, teniendo que buscar alternativas de emergencia en empresas con las cuales no existe relación comercial.

2.1.1.6 Claves para el éxito

Se han identificado como factores clave para el éxito de la empresa, en base a comentarios realizados por clientes al momento de la compra: la ubicación de la tienda que para un gran número de personas no está cercano a los lugares que concurren y por donde se desplazan con habitualidad, por lo que deben planificar las visitas y destinar una cantidad importante de tiempo para movilizarse

y realizar sus compras, además existen grandes dificultades para encontrar estacionamiento en las calles aledañas durante todo el día.

Otro factor clave es el precio. Para los clientes informados que tienen conocimiento de las marcas y están definidos con el tipo de producto que buscan, y debido que existen grandes diferencias en los valores cobrados entre tiendas, cotizan constantemente decantando su elección por quien ofrece el precio más competitivo.

Finalmente la disponibilidad de los productos también es un aspecto valorado por los clientes y frecuentemente en la empresa se ve interrumpida por fallas en la planificación de compras o imprevistos en la producción o tiempos de importación por parte de los distribuidores.

2.1.2 Análisis del entorno externo

La investigación del entorno externo a la empresa tiene como objetivo fundamental el de detectar las posibles oportunidades y amenazas que hay que considerar en el plan de marketing.

2.1.2.1 Tendencias demográficas

En análisis realizados a nivel nacional quienes más consumen este tipo de alimentos con regularidad son mujeres de estrato socioeconómico medio y alto, la mayoría con estudios superiores, siendo las principales razones el cuidado de la salud y la protección del medio ambiente (Veo Verde, 2015).

Esto se puede contrastar y corroborar con los datos obtenidos respecto a la distribución demográfica en las estadísticas disponibles de los seguidores de redes sociales de la empresa.

Analizando las estadísticas demográficas de la página de Facebook (Ver Figura 2.1: Estadísticas demográficas página de Facebook Templanza) de acuerdo a los datos otorgados por los seguidores o fans en sus perfiles personales, es posible observar que un 86% corresponde a mujeres, un 13% a hombres y el 1% restante a páginas corporativas.

En relación a la distribución etaria, coincide el orden de los grupos en ambos sexos, siendo el principal de 25 a 34 años con un 43% de mujeres y 6% de hombres, el segundo de 35 a 44 años con un 20% de mujeres y 3% de hombres, el tercero de 18 a 24 años con un 14% de mujeres y 2% de hombres, el cuarto de 45 a 54 años con un 5% de mujeres y 0,954% de hombres, el quinto de 55 a 64 años con un 2% de mujeres y 0,463% de hombres, el sexto de 65 o más años con un 1% de mujeres y 0,136% de hombres, finalmente el de 13 a 17 años con un 0,354% de mujeres y 0,0545% de hombres. Es necesario puntualizar que los porcentajes de cada grupo etario son respecto al total general y no respecto a cada sexo.

En Instagram, otra de las plataformas de redes sociales donde la tienda cuenta con un perfil público y es posible obtener las estadísticas respecto a la distribución demográfica (Ver Figura 2.2: Estadísticas demográficas perfil de Instagram Templanza), se observa un 91% de seguidores mujeres y sólo un 9% de hombres.

En relación a la distribución etaria, al igual que las estadísticas obtenidas de Facebook, coinciden los grupos en ambos sexos, siendo el principal de 25 a 34 años con un 55% de mujeres y un 56% de hombres, el segundo de 18 a 24 años con un 23% de mujeres y un 18% de hombres, el tercero de 35 a 44 años con un 17% de mujeres y un 15% de hombres, el cuarto de 45 a 54 años con un 3% de mujeres y un 5% de hombres, el quinto de 55 a 64 años con un 1% de mujeres y un 2% de hombres, el sexto de 65 o más años con un 1% de mujeres y un 2% de hombres, finalmente de 13 a 17 años con un 0% de mujeres y un 2% de hombres. A diferencia de las estadísticas obtenidas de Facebook, en Instagram los porcentajes de cada grupo etario son en relación al sexo y no al total general de seguidores.

Otro aspecto a considerar respecto a las tendencias demográficas corresponde a la ubicación geográfica.

En Facebook como se mostró anteriormente⁴, de acuerdo a la información entregada por cada usuario en sus perfiles personales, es posible conocer los países e incluso la ciudad de residencia de cada seguidor.

En relación a los países, el principal es Chile con un 94,5%, seguido por Argentina (0,93%), Estados Unidos (0,63%), España (0,55%), México (0,41%), Perú (0,35%), Costa Rica (0,33%), Filipinas (0,3%), Brasil (0,27%) y muchas otras nacionalidades que completan el 1,73% restante.

La información por ciudad es encabezada por Viña del Mar con un 30,14%, seguido por Santiago de Chile (20,19%), Valparaíso (11,5%), Quilpué (6,35%),

⁴ Ver Figura 2.1: Estadísticas demográficas página de Facebook Templanza.

Villa Alemana (4,55%), Concón (2,15%), Rancagua (1,83%), Quillota (1,31%), Placilla (1,2%), y otras ciudades de Chile y el mundo que completan el 19,78% restante.

En Instagram también es posible conocer países y ciudades⁵. En relación a los países el principal es Chile con un 95%, seguido por Venezuela (1%), España (1%), Costa Rica (1%) y Argentina (1%). La información por ciudad es encabezada por Santiago de Chile (34%), seguido por Viña del Mar (18%), Valparaíso (7%), Quilpué (3%) y Villa Alemana (2%).

2.1.2.2 Tendencias económicas

Con respecto a las tendencias económicas del país, el crecimiento se ha desacelerado desde 6,1% en 2011 a 1,6% en 2016, debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso. La política fiscal ha sido contra-cíclica: el balance del gobierno central pasó de un superávit de 0,6% del PIB en 2012 a un déficit de 2,8% en 2016. Las buenas noticias son que se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren de la mano del aumento del precio del cobre (Banco Mundial, 2017).

De acuerdo al Índice de Actividad del Comercio (Ver Figura 2.3: Índice de Actividad del Comercio (Febrero 2016 - Agosto 2017)) que realiza el Instituto

⁵ Ver Figura 2.2: Estadísticas demográficas perfil de Instagram Templanza.

Nacional de Estadísticas y que mide la variación porcentual mes a mes, se aprecia un escenario que ha estado marcado por un bajo crecimiento e incluso meses con variación negativa, para finalmente en los últimos meses de julio y agosto mostrar una leve recuperación que podría mantenerse en el mediano plazo.

Otro indicador que refleja el comportamiento de la actividad comercial es el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC) (Ver Figura 2.4: Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)) que presenta una correlación con el Índice de Actividad de Comercio.

La previsión de crecimiento económico para los próximos años es calculada por diversos organismos. A nivel nacional el Índice de Política Monetaria publicado en septiembre de 2016 por el Banco Central, estimó un crecimiento potencial del PIB de 2,8% para 2017 luego de ser corregida a la baja la proyección de 2015. La última actualización de septiembre de 2017, dio cuenta de los antecedentes recabados el último año: crecimiento menor al esperado, el tipo de cambio se ha estabilizado y la inflación se ha desacelerado alcanzando valores en torno al 2%. En este contexto, las expectativas de crecimiento fueron revisadas a la baja respecto a la estimación de 2016, encontrándose en el rango [2,4% ; 2,6%] debido a datos de actividad en el último año más desacelerados. De esta manera las proyecciones futuras indican brechas de actividad negativa en el rango [-0,4% ; -1,4%] y la proyección de crecimiento potencial se ubica en 2,7% para 2018 y convergiendo hacia 3,3% en un horizonte de 5 años (Fornero *et al*, 2017).

Las tendencias económicas futuras repercuten directamente en la organización, debido que gran parte de la oferta de productos no son

considerados de primera necesidad, por lo tanto, tendencias negativas generan una considerable disminución de la demanda al existir gran reemplazo en los satisfactores o una disminución de la cantidad consumida en sectores que pudieran ver afectado su nivel de ingresos. Si las tendencias son positivas, la repercusión es positiva permitiendo que continúe el crecimiento estimado para el sector correlacionándose con las tendencias socio-culturales que se analizarán más adelante.

2.1.2.3 Tendencias ecológicas

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en uno de los temas de principal preocupación durante los últimos años, especialmente con la creciente manifestación de fenómenos naturales atribuidos al cambio climático producto del aumento de gases de efecto invernadero emanados del uso de combustibles fósiles, la contaminación del océano y las tierras, entre muchos otros factores. Es por este motivo que ha tomado fuerza en muchos consumidores, optar por alternativas a la producción convencional que emplean métodos más ecológicos.

Una alternativa son los productos orgánicos, también llamados ecológicos o biológicos, que se definen como, todos aquellos productos agrícolas o agroindustriales que se elaboran bajo un conjunto de procedimientos específicos que permiten obtener productos libres de fertilizantes, pesticidas o herbicidas de origen químico sintético, así como hormonas, antibióticos o transgénicos (Higuchi, 2015). Otra característica que se rescata de los productos orgánicos, es que son más saludables y potencian una forma de vida en donde los productos que

muestran sus propiedades nutricionales tienen cada día más aceptación (Veo Verde, 2015). Para que un producto sea denominado orgánico debe ser certificado en el cumplimiento de los requisitos específicos nombrados anteriormente, por lo que ve incrementado su precio al suponer mayores costos asociados con procesos de producción ambientalmente más responsables (Higuchi, 2015), transporte y almacenamiento que impida la contaminación con productos que no cumplen los mismos requisitos y envasado en plantas especializadas.

2.1.2.4 Tendencias tecnológicas

Las estadísticas muestran, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen (2016), que en uno de cada cuatro hogares alguien sufre alergia o intolerancia a alimentos o ingredientes, por lo tanto las empresas productoras han debido desarrollar tecnologías que permitan detectar las diversas sustancias alergénicas que pudieran estar presente en sus líneas de producción y de este modo brindar mayor protección a sus consumidores. Lamentablemente este tipo de inversiones y algunos protocolos más exigentes de manipulación, repercuten directamente en el costo de fabricación, lo que incrementa considerablemente el valor final del producto.

Otro aspecto tecnológico relevante es la alta penetración que ha tenido el acceso a internet en el país, cumpliendo un rol muy importante en el mercado, porque de acuerdo a investigaciones realizadas en relación a las compras que son realizadas a través de internet se observa un gran crecimiento en el número de transacciones y un aumento constante en los niveles de confianza y satisfacción.

A pesar del gran crecimiento que experimenta el comercio a través de internet en términos generales, lamentablemente se aprecia que existe un cierto temor en la adquisición de productos alimenticios, debido que muchas personas prefieren tomar la decisión de compra con el producto en sus manos, donde es posible evaluar aspectos como tamaño, texturas, olores, y calidad, sin embargo, la proyección es que irá en aumento el cambio de plataformas de compra a medida que la sensación de seguridad con los comercios electrónicos especializados en alimentos crezca en los usuarios.

2.1.2.5 Tendencias político-legales

La composición nutricional de los alimentos y su publicidad está regulada por la Ley N° 20.606⁶, que fue modificada el año 2015 e incorporó nuevos aspectos relativos al etiquetado que están detallados en el Decreto Supremo N° 977/1996 Reglamento Sanitario de Alimentos del Ministerio de Salud.

Dentro de los principales cambios, se encuentra la incorporación de rótulos con fondo de color negro y la etiqueta "ALTO EN" con letras blancas que deben estar ubicadas en la cara principal del envase y que advierten a los usuarios sobre altos niveles de azúcar, calorías, sodio y grasas saturadas. Este nuevo reglamento de etiquetado busca mejorar la información disponible simplificando la decisión de compra desincentivando su consumo excesivo, proteger a los niños del acceso a alimentos con "exceso de" al interior de los establecimientos educacionales, proteger a los niños de la sobreexposición a la publicidad y finalmente inducir a la

⁶ Ver Anexo 2.2: Ley N° 20.606 Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

industria a adecuarse tecnológicamente para disminuir el contenido de energía, azúcar, sodio y grasas saturadas (Subsecretaría de Salud Pública, 2015). Estas nuevas regulaciones comenzaron a regir completamente desde el 27 de junio de 2016. En este sentido, la gran mayoría de los productos que representa la oferta de la empresa se encuentran libres de sellos, aunque se ha generado controversia en algunos tipos de alimentos que por su naturaleza presentan altos niveles de concentración de calorías, pero que la porción recomendada y generalmente consumida por la población es pequeña, alejándose de la medida equivalente a 100 gramos establecida para definir la presencia de sellos pero que por ley deben llevarlo.

2.1.2.6 Tendencias socio-culturales

En relación a las tendencias socio-culturales, se aprecia que el comportamiento de los consumidores se está volcando cada día más hacia el cuidado de la salud, esto se confirma con los resultados obtenidos por Nielsen en su estudio: "Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente. Tendencias globales sobre la restauración y los ingredientes alimentarios" (2016), donde se concluye que el 59% de los chilenos afirma seguir dietas especiales que limitan o restringen ingredientes específicos y un 33% dice que alguien en su hogar sufre alergia o intolerancia alimentaria, donde la lactosa, mariscos y gluten son los más comunes.

Respecto a las dietas, los chilenos destacan en dietas bajas en azúcar (41%), en grasa (40%) y en sodio (36%). Un 19% practica dietas motivadas por

convicciones personales como vegetarianismo (7%), flexitarianismo (4%), veganismo (3%), Kosher (1%) o Halal (1%).

Sobre los ingredientes más excluidos de la dieta destacan colorantes artificiales (65%), saborizantes artificiales (64%) y preservantes artificiales (64%), principalmente por considerarse dañinos para su salud y la de sus familias.

Otra aspecto relevante que destaca el estudio es sobre los productos que más esperan encontrar los compradores en los estantes donde realizan sus compras. Con atributos específicos destacan, bajo/libre en azúcar (70%), bajo en sodio (68%), bajo/libre de grasas (67%), 100% naturales (64%), sin colorantes artificiales (62%). Para los nuevos alimentos desarrollados para necesidades o preferencias especiales un 31% prefiere productos que brindan una nueva experiencia de sabor y 29% productos formulados para imitar otro.

Otras afirmaciones destacan que 8 de cada 10 participantes en el estudio consideran que las comidas hechas en casa son más seguras y saludables que las de elaboración industrial.

2.1.2.7 Análisis de la competencia

Existen diversas esferas de competencia, las que se pueden desagregar por competidores que comparten la misma zona geográfica directa en la ciudad de Viña del Mar entre las que se encuentran tiendas con varios años de trayectoria como Valle Agreste, Costavolcano y Valles de Chile. También existen tiendas con menor trayectoria o reciente creación como Pulpería Orgánica Namasté,

Tostaduría La Romana, La Franco Marina, Mercadito Armonía, Viña al Natural, El Molino Alemán.

Tiendas en zonas geográficas indirectas como Valparaíso, Quilpué, Reñaca, Concón y Villa Alemana son: Mercadito Verde, El Abasto, La Franco Porteña, Emporio de la Tía Clafira, Vitalissimo.

Finalmente las tiendas *online* como Loving Life, Luki, Organisk, Rumbo Verde, Punto Saludable, Tienda Natural y otras que se están creando constantemente debido que las barreras de entrada al sector son muy bajas y la mayoría de los distribuidores busca poder estar presente en la mayor cantidad de puntos de venta posible, fomentando una gran competencia.

Entre las ventajas competitivas de cada rival se pueden destacar las siguientes:

- Costavolcano: Productos de elaboración y desarrollo propio con certificaciones para uso en tratamientos de enfermedades crónicas.
- Valle Agreste: Es la tienda de mayor trayectoria y presencia en la ciudad, con varias sucursales en ubicaciones centrales con una gran variedad de productos disponible.
- Valles de Chile: Posee gran variedad de productos a precios muy bajos.
- Pulpería Orgánica Namasté: Gran variedad de productos de vanguardia en una buena ubicación.

- Loving Life: Posee la mayor cantidad de productos de vanguardia con un crecimiento constante que se ha mantenido desde varios años con presencia *online*, física y un restaurante relacionado.

2.1.2.8 Análisis FODA

- **Fortalezas**

- Destacada atención personalizada con enfoque en el servicio.
- Gran conocimiento de las características de los productos por parte del personal.
- Aceptación de todos los medios de pago electrónico.
- Alta capacidad de fidelización de clientes.
- Primera tienda del mercado con sistema de venta *online* con posibilidad de retiro en local.

- **Oportunidades**

- Aumento constante de tendencias relacionadas a crear hábitos sobre el cuidado de la salud.
- Posibilidad de incorporar nuevos proveedores de gran relevancia en el mercado.
- Aumento de la preocupación respecto a enfermedades alergénicas.
- Aumento de tecnologías para comercio electrónico.

- **Debilidades**

- Problemas de liquidez
- Escasez de capital de trabajo.

- Inexistencia de financiamiento bancario para nuevas inversiones.
- Quiebres de stock por problemas de previsión de demanda.
- Escasa diferenciación en la oferta de productos.
- Mala ubicación de la tienda en sector poco transitado.
- Insuficiencia de estacionamientos para clientes.
- **Amenazas**
 - Aumento de competidores directos con ofertas similares en la ciudad de Viña del Mar.
 - Aumento de competidores *online* con despacho a la quinta región.
 - Aumento de oferta de productos naturales en grandes cadenas de supermercado.
 - Proyecciones de crecimiento lento de la economía durante los próximos años.

2.1.2.9 Conclusiones del análisis interno y externo

Se puede concluir, del análisis realizado a la empresa y al mercado en el que se desempeña, que la correcta definición de estrategias para afrontar los resultados, es fundamental para asegurar el éxito futuro.

En primer lugar, es necesario minimizar el impacto negativo que pueden producir las amenazas, principalmente relacionadas con el aumento de competidores y el estancamiento en los indicadores económicos futuros. Para hacer frente a estas amenazas, la empresa debe generar estrategias para

alcanzar el liderazgo en el sector, con alternativas diferenciadoras y de vanguardia.

Por otro lado, la empresa presenta debilidades que deben corregirse a través de estrategias efectivas, que permitan alcanzar una mejor posición para hacer frente a las amenazas detectadas. Las principales debilidades tienen relación a una débil posición financiera, que debe corregirse evaluando opciones de financiamiento privado o participación de fondos públicos; constantes quiebres de stock, solucionables con un mejor análisis de rotación de inventario; y problema de ubicación, que puede solucionarse a través del cambio de local comercial por uno que presente un mayor flujo de personas y disponibilidad de estacionamientos cercanos.

Las fortalezas que presenta la empresa, tienen relación principalmente con su preocupación por brindar un excelente servicio, transmitiendo confianza a través del amplio conocimiento de los productos ofrecidos, logrando generar una alta fidelización de clientes. Estas características deben mantenerse y en lo posible continuar fortaleciéndose a través de capacitaciones.

Finalmente, las oportunidades que presenta el mercado, corresponden a tendencias crecientes por la aceptación e incorporación de productos que contribuyan al cuidado de la salud, por lo tanto, las estrategias deben apuntar a captar esas personas a través de los diversos canales de comunicación existentes y facilitar los procesos de compra utilizando las nuevas plataformas tecnológicas.

2.2 Comprensión de los mercados y de los consumidores

El secreto del éxito del marketing se basa en la comprensión verdadera, profunda y apasionada de los clientes (Burk Wood, 2004).

2.2.1 Análisis de los mercados

Es necesario comenzar con una definición amplia del mercado y de las necesidades de sus consumidores, anticipar las variaciones o cambios en el mercado intentando predecir la demanda futura antes de seleccionar un mercado o un segmento concreto.

2.2.1.1 Definición de mercado y análisis de las necesidades

- **Mercado potencial**

El mercado potencial corresponde a todos los consumidores que pudieran estar interesados en los productos ofrecidos: Todas las personas que necesiten alimentos para satisfacer sus necesidades alimenticias generales o específicas. Estas necesidades se pueden satisfacer con alimentos listos para servir o ingredientes para cocinar en el hogar o los que requiera un restaurante para servir a sus clientes.

- **Mercado disponible**

El mercado disponible de la empresa corresponde al subconjunto del mercado potencial, caracterizado por aquellos consumidores que están interesados en los productos y tienen disponibilidad de

recursos y acceso a la oferta que representan los productos: Todas las personas y empresas que cuentan con los recursos suficientes para pagar el costo de los productos y se encuentran en la zona donde está ubicada la tienda, o cuentan con conexión a internet, el conocimiento y medios de pago electrónicos para realizar compras a través de la página web.

- **Mercado factible**

El mercado factible de la empresa es el subconjunto del mercado disponible formado por los consumidores cualificados para comprar en función de su edad o cualquier otro criterio: Personas con una preocupación importante respecto a su salud y la de su familia, que busca productos libres de ingredientes perjudiciales, que le otorgan mayor importancia a la calidad y el precio no es un factor determinante. También empresas como restaurantes, pastelerías o panaderías que incorporan ingredientes saludables para la elaboración de sus platos o productos.

- **Mercado objetivo**

El mercado objetivo corresponde al subconjunto del mercado factible formado por los consumidores a los que la empresa se dirige con una oferta concreta: Mujeres y hombres con poder adquisitivo, trabajadores o administradores del presupuesto familiar que tienen especial preocupación por el cuidado de su salud y la de su familia,

prefiriendo alimentos de características naturales, libres de ingredientes perjudiciales y de alta calidad.

- **Mercado cubierto**

El mercado cubierto es el subconjunto del mercado objetivo caracterizado por consumidores que ya están comprando los productos ofrecidos. Respecto a esta clasificación, la empresa cuenta con información obtenida en una encuesta realizada a todos los clientes que realizaron compras durante una semana calendario: Principalmente mujeres residentes en Viña del Mar y sus alrededores, entre 25 y 39 años, que realizan sus compras cada una o dos semanas y buscan productos con características distintivas relacionadas al cuidado de la salud, privilegiando la calidad y variedad.

2.2.1.2 Dinámica del mercado

En relación a la dinámica de los mercados de consumo, estos se encuentran en constante cambio y es necesario prestar atención a las variaciones que se producen o se podrían producir en el futuro.

Algunos de los cambios que se observan corresponden a variaciones demográficas a nivel país, como el aumento de la cantidad de personas de edad avanzada en relación a los jóvenes, producto de la disminución en la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Estos grupos de edad más avanzada generalmente presentan varias de las denominadas enfermedades del

estilo de vida, como diabetes, hipertensión, colesterol elevado, obesidad o simplemente otras producto del deterioro natural del organismo como osteoporosis y artrosis, y que para mantenerlas controladas o como ayuda a los tratamientos prescritos, se les recomienda seguir dietas estrictas que implican la supresión de determinados alimentos y el reemplazo por otros.

Producto de esta variación demográfica se observa que en la población adulto joven, ha comenzado a aumentar la preocupación por los resultados negativos que generan las conductas perjudiciales relacionadas a la alimentación y para disminuir la probabilidad de padecer estas enfermedades en su vejez han adoptado características comunes que incluyen una mayor preferencia por alimentos con alto valor nutricional, bajos niveles de azúcar, sal, químicos y procesos, además del aumento en la actividad física.

Se espera que este cambio en las conductas alimenticias de los adultos jóvenes, se traslade a la siguiente generación, produciendo un aumento del mercado al incorporar nuevos segmentos etarios de menor edad que corresponderían a sus hijos y que el segmento de adultos jóvenes al envejecer continúe con los hábitos adquiridos, reemplazando lo que ocurre actualmente donde gran parte de los adultos mayores ingresa al mercado por necesidad y no por opción.

Bajo este análisis, se espera que el mercado continúe aumentando a un ritmo relativamente acelerado durante los próximos años, impulsado por el cambio en aspectos relacionados al estilo de vida, pero el crecimiento no será tan significativo, debido que aunque fuera adoptado por la mayoría de la población,

ésta comenzará a disminuir paulatinamente, generando un estancamiento o contracción en el mercado a largo plazo debido a las bajas tasas de natalidad.

Sobre la dinámica que presenta la oferta existente, se aprecia que las grandes cadenas de supermercado han comenzado a sumarse al cambio en las tendencias alimenticias, aumentando el espacio destinado a los productos que cubren esas necesidades. Se espera que esta práctica continúe en aumento, modificando completamente el panorama actual donde gran parte de los consumidores debe buscar tiendas especializadas para conseguir sus productos.

2.2.1.3 Cuota de mercado

Existen escasos estudios específicos del sector en el que se desempeña la empresa por ser un sub-conjunto del mercado de venta de alimentos que se encuentra representado principalmente por grandes cadenas de supermercados. Además resulta muy complejo acceder a información correspondiente a montos de ventas y participación de mercado de la competencia, por lo cual este apartado es imposible de profundizar con datos definidos.

2.2.2 Análisis de las necesidades y de los comportamientos de los consumidores

Luego del análisis realizado anteriormente sobre el mercado, es necesario profundizar respecto a las necesidades y el comportamiento de compra de los consumidores, ya sean individuales u organizacionales. Este análisis permite formular la base para seleccionar los mercados y segmento objetivo, las

estrategias de posicionamiento más efectivas y la selección de las estrategias y tácticas de marketing más adecuadas para satisfacer a los consumidores de forma rentable para la empresa (Burk Wood, 2004).

2.2.2.1 Las necesidades de los consumidores

Los consumidores de la empresa tienen necesidades alimenticias generales o básicas, ligadas inexcusablemente a la promoción de un estilo de vida saludable y lo menos procesado industrialmente posible, que se podrían sintetizar en las siguientes categorías: hortalizas, frutas frescas, súper-alimentos, granos, semillas, panadería, repostería, chocolatería, productos apícolas, infusiones, cereales, legumbres, harinas, aceites, vinagres, fermentados, mermeladas, conservas, condimentos, huevos, bebestibles, frutos secos y hierbas medicinales. No obstante, dentro de este grupo general, se pueden desprender una serie de subgrupos con necesidades particulares que se describen a continuación:

- **Alimentación orgánica:** dentro de esta sub-categoría se encuentran todas las categorías mencionadas anteriormente siempre y cuando cumplan con la certificación requerida para ello.
- **Alimentación *raw*:** aquí se pueden encontrar con facilidad hortalizas, frutas frescas, semillas y bebestibles sin cocción o crudos, así como súper-alimentos, repostería, chocolatería, aceites y fermentados que cumplan con los estándares máximos de sometimiento a fuentes de calor durante su elaboración.

- **Alimentación vegana:** cualquiera que no contenga dentro de sus ingredientes elementos de origen animal o que durante su producción no les afecte o implique un daño a otras especies de manera indirecta (por ejemplo, el aceite de palma es 100% vegetal, pero destruye la biodiversidad selvática, principalmente la población de primates). En este sentido, de lo mencionado en la categoría general, se excluyen automáticamente los productos apícolas y los huevos, pudiendo las demás categorías estar perfectamente presentes si cumplen con lo recién expuesto.
- **Alimentación libre de alérgenos:** dependiendo de la alergia que padezca el consumidor, en este subgrupo se pueden permitir o excluir uno o varios de ellos, siendo los más sensibles dentro de la población, los productos apícolas, frutos secos, harinas, repostería y panadería.
- **Alimentación para deportistas:** utilizados para mejorar el desempeño, aumentar la masa muscular o favorecer la recuperación tras extensas rutinas de ejercicio físico, se integran en esta categoría súper-alimentos, frutos secos, cereales, huevos, bebestibles y suplementos.
- **Alimentación para tratar o paliar los efectos de enfermedades:** dependiendo de las enfermedades que sufra el consumidor, los alimentos de uso común en este grupo hacen alusión a la baja

cantidad de grasas saturadas y azúcares simples, los súper-alimentos y las hierbas medicinales.

Para todas las categorías, los consumidores exigen que los productos demuestren cumplir con ciertas especificaciones mediante certificaciones nacionales o internacionales, como son las otorgadas por IMO Chile, Fundación Te Protejo, Fundación Convivir, *Kosher*, APV, INTA, entre otros; y además, pueden confluir sus necesidades entre sí, como por ejemplo, ser un consumidor de alimentos veganos y orgánicos.

2.2.2.2 Los mercados de consumo

En el mercado chileno, a nivel general, cada vez es más frecuente la sustitución, debido que los consumidores están buscando alimentos naturales y mínimamente procesados, con ingredientes que le ayuden a combatir enfermedades y que promuevan una buena salud. Estos atributos de salud son más importantes para los consumidores de mercados emergentes, quienes además están dispuestos a pagar más por recibir productos *premium* que exhiban beneficios significativos, especialmente los consumidores más jóvenes, que presentan una mayor valoración de los atributos funcionales (Niesen, 2016).

Los principales obstáculos que enfrentan los consumidores del mercado en que se encuentra la empresa son los precios más altos de los productos, oferta limitada y desconocimiento sobre los puntos de venta, aspectos que probablemente cambien con el aumento que ha tenido la participación de grandes cadenas de supermercado.

Sobre el consumo de productos saludables en Chile, va más allá de sólo llevar una alimentación saludable, es un hábito que separa al consumidor de las masas y le imprime un sello de distinción (Veo Verde, 2015).

2.3 Planificación de la segmentación, mercado objetivo y posicionamiento

En la actualidad, según Burk Wood (2004), los mercados son cada vez más fragmentados y diferenciados con consumidores que presentan una variedad mucho más amplia de necesidades, actitudes y comportamientos. Por su parte, las empresas están expuestas a una presión competitiva más intensa que en épocas anteriores. Es por estos motivos que las empresas deben buscar formas de diferenciarse de sus competidores dentro del mercado, abandonando el marketing masivo y pasando a utilizar el marketing diferenciado, donde se adapta el marketing mix a grupos concretos.

2.3.1 Segmentación del mercado

Para realizar una correcta segmentación de mercado, es necesario de acuerdo a la metodología propuesta por Burk Wood (2004), realizar tres fases principales, que corresponden a selección de mercado, selección del enfoque de segmentación y evaluación de los segmentos para su selección.

2.3.1.1 Selección del mercado

En base a los análisis realizados a las características internas de la empresa, la dinámica de los mercados y luego de identificar todo el espectro de

clientes disponible y las necesidades que estos buscan satisfacer, el mercado que se quiere abordar corresponde a mujeres y hombres con poder adquisitivo, trabajadores o administradores del presupuesto familiar que tienen especial preocupación por el cuidado de su salud y la de su familia, prefiriendo alimentos de características naturales, libres de ingredientes perjudiciales y de alta calidad.

2.3.1.2 Selección del enfoque de segmentación

El enfoque de segmentación más recomendable para las características del mercado, de acuerdo a la información obtenida en las estadísticas que tiene disponible la empresa es de tipo demográfica y geográfica centrada en aspectos comportamentales.

2.3.1.3 Evaluación y selección de segmentos

Luego de analizar el mercado, es necesario dividirlo en diferentes segmentos, de acuerdo a las características distintivas que lograron identificarse anteriormente.

Los segmentos diferenciados con características demográficas utilizarán el sexo y la edad para establecer los grupos de análisis, de esta forma quedarán distribuidos en 10 grupos de la siguiente forma:

- Mujeres menores de 24 años; Mujeres entre 25 y 34 años; Mujeres entre 35 y 44 años; Mujeres entre 45 y 54 años y Mujeres mayores de 55 años.

- Hombres menores de 24 años; Hombres entre 25 y 34 años; Hombres entre 35 y 44 años; Hombres entre 45 y 54 años y Hombres mayores de 55 años.

De los 10 grupos identificados, es necesario reducir la muestra, dejando los que representan una oportunidad real de cobertura o ya presentan participación como clientes cotidianos. De esta forma se disminuye la muestra a sólo 5 grupos quedando conformados de la siguiente forma:

- Mujeres entre 25 y 34 años; Mujeres entre 35 y 44 años; Mujeres menores de 24 años; Hombres entre 25 y 34 años y Mujeres entre 45 y 54 años.

La segmentación geográfica tendrá dos focos de acción. Por una parte, estará enfocada en identificar los grupos que presentan una mayor cercanía con la tienda física, con el objetivo de potenciar las visitas personales. De este modo, el enfoque es en clientes de Chile, específicamente de la provincias de Valparaíso y Marga Marga, descartando otras provincias nacionales, el resto de regiones y otros países. Las zonas de fácil identificación son:

- Viña del Mar, Valparaíso, Reñaca, Concón, Quilpué y Villa Alemana.

Como la tienda también cuenta con servicios de despacho a domicilio, también se buscará enfocar los esfuerzos en las regiones más cercanas, producto que a mayor distancia aumentan los costos de transporte, disminuyendo los beneficios para el cliente. Las regiones a abordar serán las cuatro más cercanas además de la región donde se encuentra la tienda física:

- Región de Coquimbo, Región de Valparaíso, Región Metropolitana, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins y Región del Maule.

La segmentación comportamental hace referencia a los comportamientos de grupos de personas fácilmente identificables. En este sentido se identifican los siguientes:

- Vegetarianos, vegetarianos estrictos o veganos, deportistas, personas con alergias a alimentos o ingredientes, personas con intolerancias alimentarias.

De los grupos comportamentales identificados, existen algunos que no resultan atractivos por presentar condiciones difíciles de satisfacer con las condiciones actuales de la empresa, como los requerimientos amplios y específicos de deportistas.

2.3.2 Selección del mercado objetivo

La selección del mercado objetivo requiere ordenar los diferentes grupos identificados en el análisis anterior, otorgando prioridad a los que representan mayores beneficios y atractivo para la empresa.

De esta forma, se concluye que el mercado objetivo para la empresa está compuesto por los siguientes grupos de entrada:

- Mujeres de entre 20 y 45 años que presentan como característica distintiva ser profesionales con ingresos estables o administradoras del presupuesto familiar, ser responsables con respecto al cuidado

de su salud y de sus familias, poniendo énfasis en la calidad de los alimentos y no en el precio.

- El segundo grupo por prioridad de entrada corresponde a mujeres y hombres de todas las edades que presentan ellos o algún integrante de su familia, alergias o intolerancia a alimentos o ingredientes y buscan alternativas que presenten características similares a los alimentos que deben resignar en su alimentación.

2.4 Síntesis

El presente capítulo, llevó a cabo la recopilación de todos los antecedentes significativos de la organización, comenzando por el análisis del entorno interno de la empresa, revisando las definiciones de visión y misión organizacional, los recursos humanos, financieros y de marketing, la oferta actual de la empresa, los resultados anteriores, las relaciones con proveedores y los factores clave para el éxito. Luego se procedió al análisis del entorno externo de la empresa, profundizando en tendencias demográficas, económicas, ecológicas, tecnológicas, político-legales, socio-culturales y un análisis de la competencia, resumiendo los principales hallazgos en un análisis FODA. También se profundizó en la comprensión de los mercados y sus consumidores, realizando análisis de mercado, definiéndolo, identificando las necesidades de los clientes y sus dinámicas. Finalmente se realizó la segmentación a través de la selección del mercado, selección del enfoque de segmentación, evaluación y selección de segmentos para determinar el mercado objetivo.

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1 Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Marketing, diseñado para la empresa Templanza, establece la dirección que debe seguir la organización durante el año 2018, para fortalecer su posición en el mercado de comercialización de alimentos y productos naturales y orgánicos en la ciudad de Viña del Mar, corrigiendo los errores detectados y fortaleciendo las características distintivas que ayudarán a dar cumplimiento a los objetivos establecidos, mediante el desarrollo de diversas estrategias que deberán llevarse a cabo en los plazos establecidos, realizando controles constantes y otorgando la flexibilidad necesaria para reestructurarse en caso de presentar desviaciones en los resultados esperados.

El análisis de la situación actual permite establecer que la empresa presenta una posición intermedia en un mercado que se espera continúe creciendo y que por tales proyecciones ve amenazada su posición debido al incremento considerable de competencia tanto de tiendas especializadas como de grandes cadenas de supermercado, por lo tanto, es fundamental llevar a cabo correctamente las estrategias desarrolladas para la consecución de los objetivos establecidos.

Los objetivos fueron separados en ámbitos de marketing y financieros, esperando aumentar la participación del canal de ventas *online*, ampliar el reconocimiento de marca, aumentar la tasa de satisfacción de clientes y alcanzar el equilibrio financiero, cubriendo dos grupos significativos, bien identificados, con

necesidades diferentes, que divide las unidades de negocios para poder dar mejor cumplimiento y realizar correctas evaluaciones del desempeño.

Las estrategias de marketing fueron desarrolladas para alcanzar los objetivos detallados anteriormente en un plazo de un año, estableciendo los mecanismos que permitan ejecutarlas ordenada y sistemáticamente en función de los cuatro aspectos principales del marketing mix como son producto, precio, promoción y distribución, además de establecer nuevos procesos de atención al cliente para fortalecer las gestiones realizadas.

Finalmente, los planes de control incluyen indicadores de medición mensuales y la facultad de realizar acciones correctivas si los resultados no responden a las proyecciones esperadas.

3.2 Objetivos

Los principales objetivos de marketing para Templanza serán:

- Aumentar el porcentaje de ventas a través del canal *online* hasta un 20% del total de ventas.
- Ampliar el reconocimiento de marca a nivel nacional representado por el número de seguidores en redes sociales en una tasa de 10% mensual.
- Aumentar la retención de clientes mediante la creación de un sistema de fidelización.

Los objetivos financieros serán:

- Alcanzar el equilibrio financiero, evitando las pérdidas que se han presentado los años anteriores.
- Lograr un volumen neto de ventas anuales durante el año 2018 de \$33.500.000.

3.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo principal está conformado por mujeres profesionales jóvenes y adultas de ingresos medios y altos con gran preocupación por la salud personal y de su familia, que buscan alimentos con características naturales, con certificaciones y de alta calidad en un lugar especializado.

El grupo secundario corresponde a personas con necesidades alimentarias específicas, entre las que se destacan celiacía, diabetes y alergias a alimentos o ingredientes específicos.

3.4 Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing que se utilizarán, están definidas en base al resultado del análisis de la Matriz de Producto/Mercado de H. Igor Ansoff (Ansoff, 1957) (Ver Figura 3.1: Matriz de Producto/Mercado de H. Igor Ansoff), que permite establecer en base a los objetivos esperados, las acciones que se realizarán para obtener el desarrollo futuro de la empresa.

Para la unidad de negocios destinada a ofrecer alternativas naturales, con certificación orgánica y que se utilizan como reemplazo de los productos

tradicionales, se debe emplear una estrategia de penetración de mercado con los siguientes mecanismos:

- Para atraer nuevos clientes: se debe crear una adecuada publicidad, enfocada en generar cambios en la preferencia de los consumidores que realizan sus compras en locales de la competencia, complementándolo con precios de lanzamiento de nuevos productos y descuentos en la primera compra.
- Para incentivar un mayor consumo de los clientes actuales: se deben crear programas de fidelización y complementar con promociones de ofertas especiales.

Para la unidad de negocios destinada a satisfacer las necesidades de personas con alergias alimentarias, al ser un mercado que constantemente está innovando, la estrategia a utilizar será un complemento entre desarrollo de producto y desarrollo de mercado, con los siguientes mecanismos:

- Vender productos a un nuevo grupo de compradores, posicionándolos de forma diferente.
- Extender la mezcla de productos con nuevos satisfactores que aparecen en el mercado.

3.5 Programas de marketing

- **Estrategias de producto**

La estrategia de producto define las características distintivas que se deben transmitir a los clientes respecto a los beneficios que conseguirán al adquirirlos.

Como la empresa es un distribuidor minorista, de venta al detalle, se deben realizar dos estrategias. La primera, referente a posicionar la marca de la empresa respecto a los beneficios deseables del mercado y la segunda, en relación a la gama de productos que compone la oferta disponible.

La marca utilizada por la empresa es "Templanza" y su eslogan "Vida en abundancia". La palabra templanza, busca transmitir una característica distintiva referente a la alimentación del segmento que la empresa espera captar, que tiene relación con el dominio propio, la temperancia y el equilibrio. El eslogan "Vida en abundancia", transmite la oportunidad de poder conseguir una vida más plena, enérgica y libre de enfermedades, al optar por las alternativas presentes en la tienda.

Los productos ofrecidos, son bienes de consumo y pueden clasificarse en tres categorías:

- De conveniencia, corresponden a productos que no requieren mayor reflexión para su adquisición, que se realiza de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo dentro del punto de venta, como confites saludables, barritas de cereal, galletas, pan y jugos.
- De compra, corresponden a productos donde se realiza una comparación respecto a atributos como calidad, adecuación, precio y estilo. Para este tipo de productos las compras son menos frecuentes, el cliente requiere de mayor información y existen menos lugares donde encontrarlos. En esta categoría se encuentra la

unidad de negocios destinada a ofrecer productos naturales o con certificación orgánica y libres de ingredientes químicos, destinados al reemplazo de los productos tradicionales. Incluyen las secciones como cereales integrales, semillas, harinas integrales, aceites prensados en frío, endulzantes, productos apícolas y abarrotes.

- De especialidad, corresponden a bienes con características únicas o donde existe indicación o preferencia de marca. Requieren de un esfuerzo especial por parte del comprador, que busca características o marcas específicas que por lo general cuentan con pocos lugares de venta. Los productos pertenecientes a esta categoría corresponden a la unidad de negocios de alimentos para personas con requerimientos especiales, libres de alérgenos como gluten, soya, huevos y lactosa; y algunas marcas reconocidas por ser las más destacadas en las cualidades de sus productos como Pacari por sus chocolates con alto porcentaje de cacao.

Como la empresa no puede tomar decisiones respecto a atributos, asignación de marca, presentación ni etiquetado, porque no ha incursionado en maquila con marca propia o diseño de productos, estas decisiones recaen directamente en cada productor, por lo tanto, las disposiciones que se deben realizar respecto a esos factores, consisten en identificar proveedores que desarrollan sus productos, cumpliendo las características que la empresa pretende proyectar, como son alta calidad percibida, utilización de ingredientes naturales, responsabilidad social y conciencia ecológica.

La ampliación o modificación de la gama de productos es algo que debe perfeccionarse en base a consultas permanentes junto a la incorporación de un formulario para solicitud de nuevos productos que incluya la información necesaria para poder contactar al solicitante y brindar una respuesta en un plazo máximo de un mes calendario.

Finalmente, la racionalización de productos, debe estar enfocada en la eliminación o disminución de unidades adquiridas, de los productos que presenten baja rotación o que no generen un aporte significativo al total de ventas y limiten los recursos que podrían utilizarse para potenciar los productos con buenos resultados. Para llevar a cabo esta estrategia se debe realizar un análisis de los registros semanales de unidades vendidas que entrega el sistema POS con el que cuenta la empresa y a través de indicadores tomar las decisiones pertinentes.

- **Estrategias de distribución**

La estrategia de distribución de Templanza, al no ser una empresa productiva, está enfocada solamente en dos áreas de encuentro con el comprador final: local comercial y página web.

En relación al local comercial, deberá estar enfocado para entregar el mejor ambiente, información y comodidad al segmento de clientes que prefiere tomar la decisión de compra observando, manipulando y comparando los productos disponibles.

Para poder generar el mayor beneficio posible de esta estrategia, se recomienda cambiar la ubicación del local comercial a una zona más central de la ciudad, debido que la actual ubicación presenta desventajas significativas,

expresadas por los clientes en dificultades para encontrar la tienda por primera vez, además de la imposibilidad de hallar estacionamientos cercanos, impidiendo que gran parte del mercado objetivo concrete la visita planeada.

La nueva ubicación debe considerar solucionar las problemáticas detectadas e idealmente disminuir el costo de arriendo o mantenerlo constante.

La distribución y exhibición al interior de la tienda debe estar separada por líneas de producto de fácil identificación para el cliente, la iluminación debe permitir una correcta visualización al interior, la decoración debe maximizar la experiencia de cercanía con lo natural potenciado por la correcta selección de música y aromas.

Para poder fortalecer la página web como un canal significativo para la empresa, se debe incorporar la totalidad de la oferta existente, además de proveer descripción e información completa de cada producto, que permita realizar una comparación informada, con el fin de transmitir mayor seguridad al grupo de clientes que aún desconfía en la compra de alimentos por internet. Se debe impulsar también, la característica de retiro en tienda para clientes de la zona que disponen de tiempo limitado para realizar sus compras y promocionar los despachos a domicilio para clientes de otras comunas o regiones del país.

- **Estrategias de precios**

La estrategia de precios bajos, utilizada durante los últimos años, se debe modificar, dejando atrás la guerra de precios que produjo un considerable deterioro financiero, para ser reemplazada por una estrategia de precios medios, donde el foco principal debe estar en resaltar las características diferenciadoras de

la tienda como son la alta calidad de los productos y la excelente atención personalizada. Para lograr posicionar esta estrategia, es fundamental llevar a cabo el cambio de ubicación de la tienda, por una que se encuentre en una zona más comercial de la ciudad y que permita un mejor acceso a clientes que se desplazan por esas zonas o que se dirigen en vehículo, que representa una característica distintiva del segmento de mercado que se pretende abordar.

- **Estrategias de promoción**

Las estrategias promocionales se deben llevar a cabo a través de diversos canales de comunicación, con el fin de maximizar los resultados posibles, de acuerdo a las características distintivas de los grupos de usuarios que se busca captar.

La promoción de ventas se realizará a través de ofertas, descuentos y concursos. Durante los meses de menor movimiento, con el fin de incrementar los ingresos se potenciará el consumo con ofertas especiales, las que también deberán utilizarse en épocas del año de mayor movimiento, como navidad, semanas previas al verano donde aumenta la preocupación por la apariencia física y se buscan resultados a través de dietas, meses especiales relacionados con el cuidado de la salud como el mes de la diabetes, mes del corazón, mes del cáncer, etcétera.

Los descuentos se deben utilizar en tres etapas. En primer lugar, para premiar a los clientes que comienzan a frecuentar la tienda, con el fin de que vuelvan a realizar una visita y así fidelizar su comportamiento de compra. En segundo lugar, para los clientes que se encuentren fidelizados, debe existir otro

mecanismo de descuentos que permita incrementar el monto que gastan en sus compras. En tercer lugar, otro tipo de descuento debe ser para incentivar en los clientes que frecuentan la tienda, el uso de la página web para realizar sus compras y para que nuevos clientes de regiones prefieran utilizar nuestra plataforma.

Finalmente, los concursos que principalmente corresponden a sorteos de productos a clientes o seguidores de redes sociales que cumplen determinados requisitos, deben utilizarse como herramienta para masificar el conocimiento de la tienda o presentar nuevos productos. El costo asociado a los premios se debe negociar con los proveedores, ya sea solicitando que sea cubierto en su totalidad o en una parte. Como antecedente, muchos proveedores presentan alta motivación para la realización de este tipo de promociones, especialmente cuando están en etapas de lanzamiento de nuevos productos, cuando cae abruptamente la demanda o cuando puede incrementarse el consumo junto a un producto complementario.

Los medios de comunicación utilizados para dar a conocer las ofertas, descuentos y concursos de la tienda a los segmentos estratégicos estarán basados en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, además, de incorporar otros medios para las personas que no utilizan redes sociales, como correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajería de texto SMS, WhatsApp, Blog, página web y entrega de volantes, donde deben explotarse las diferentes dinámicas que presenta cada una de ellas.

Facebook es una red social masiva donde es posible encontrar usuarios de todas las edades desde los 14 años, que permite a las empresas crear sus propias páginas con información detallada para conocer sus horarios de funcionamiento y dirección, compartir todo tipo de publicaciones como fotos y videos, posibilitando el intercambio de información y comunicación con el cliente a través de comentarios, sección de opiniones y mensajes privados. Posee además nuevas características como vitrina para productos y formularios para encuestas. Como es la más completa, se debe posicionar como la plataforma que logre concentrar y compartir el contenido proveniente de las otras plataformas.

Instagram, es otra red social que está enfocada en publicar fotos y videos de corta duración, con descripciones breves, además de incorporar hace algunos años transmisiones en vivo e historias que desaparecen luego de 24 horas. Es utilizada principalmente por un público más joven que el de Facebook, aunque se ha ido masificando bastante en segmentos de mayor edad. Lo que ha caracterizado mucho a esta red social es el gran uso que hacen de ella personas que tienen gustos por la comida saludable y la actividad física, por lo que es el espacio indicado para conseguir un rápido conocimiento de marca dentro del segmento objetivo que presenta estas cualidades comportamentales.

Twitter es un servicio de microblogging que permite realizar *tweets*, que corresponden a publicaciones de mensajes con una extensión de 280 caracteres, en los que se pueden incluir imágenes o enlaces a videos o páginas web, que serán visibles para los seguidores como también públicamente con la posibilidad de ser enlazados por buscadores. Se ha hecho popular por generar altos niveles

de tráfico principalmente por su característica llamada *retweet* que consiste en re-publicar el mensaje de otro usuario y utilizar *hashtag* para crear tendencias o agrupar los mensajes dentro de determinados temas y hacer más fácil su posicionamiento. Para aprovechar el enorme potencial de esta herramienta, la empresa debe crear una cuenta oficial y realizar publicaciones periódicas que comuniquen las ofertas, descuentos y concursos que se realicen, que genere lazos de cercanía con los seguidores aportando consejos de salud y masifique las publicaciones realizadas en los otros medios utilizados.

YouTube, es un sitio web para compartir videos con la posibilidad de recibir comentarios. Es utilizado con diversos fines, destacando el último tiempo por permitir a personas con temáticas específicas posicionarse como influyentes en sus materias, gracias a la viralización que se produce al poder publicar los videos en redes sociales como Facebook, en sitios web o compartir los enlaces a través de servicios de mensajería como WhatsApp. El objetivo principal que se debe perseguir, es transmitir los beneficios de los productos y enseñar recetas en los que se pueden utilizar y/o complementar.

Boletines informativos a través de correo electrónico a personas que se inscriban a través de la página web o directamente en la tienda.

El desarrollo de un blog que comunique información en formato de artículo, transmita opiniones y comparta recetas a personas que realicen búsquedas de información y que puedan dirigir las respuestas hacia el conocimiento de la empresa.

Las llamadas telefónicas o mensajes de texto a través de SMS o WhatsApp a clientes que se inscriban para recibir información y finalmente la entrega de volantes en sectores clave como restaurantes, gimnasios y centros médicos, que reúnan flujos de clientes similares al público objetivo de la empresa.

- **Servicio al cliente**

Para Burk Wood (2004), la incorporación de protocolos de atención supone un valor añadido que permite a la empresa enriquecer y realzar el marketing mix.

Para el canal de ventas *online* a través de la página web, se debe implementar un sistema de atención al cliente, a través de formularios en el sitio web, correo electrónico o llamadas telefónicas, que brinde respuestas a las consultas que puedan surgir en los procesos de compra, entregar soluciones a inconvenientes en los envíos o solicitudes de devolución de la compra en situaciones justificadas.

Para el canal correspondiente a la tienda física, se debe disponer de un protocolo de atención al cliente para resolver inquietudes, consultas, reclamos y devoluciones o cambios de productos por razones justificadas dentro de los plazos establecidos para efectuar esas diligencias.

3.6 Planes financieros

La previsión de ventas, costos y resultados, se puede observar en la Tabla 2: Proyección año 2018, donde podemos destacar de forma general algunas cifras esperadas, como ventas netas para el año 2018 de \$33.500.000, con un promedio mensual de \$2.791.667, las que no serán obtenidas de forma homogénea debido

que de acuerdo a las tendencias anteriores, las ventas presentan una característica estacional. La previsión de costo de ventas directos se estima en \$26.300.000 y los gastos brutos en \$7.200.000, para obtener un ejercicio anual sin pérdidas ni beneficios.

Tabla 2: Proyección año 2018

Año	Ingresos por ventas	Costo directo de bienes y servicios	Egresos por gastos	Saldo ejercicio
2018	\$33.500.000	\$26.300.000	\$7.200.000	\$0

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de marketing está definido principalmente en maximizar los recursos los primeros meses del año, privilegiando el uso de herramientas que no presentan costos asociados, incorporando inversiones a medida que se mejore la situación financiera o en meses que presenten resultados superiores a los previstos. En la Tabla 3: Presupuesto de marketing, se pueden observar las medidas que se llevarán a cabo junto a los respectivos costos de implementación y los responsables de su realización.

Tabla 3: Presupuesto de marketing

Medida	Costo	Responsable
Publicación diaria de la imagen de un producto en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	Gratis	Administrador
Publicación semanal en redes sociales de la oferta de un producto con baja rotación	Gratis	Administrador

Publicación mensual de sorteo de un producto para incremento de seguidores en redes sociales	Costo de producto Entre \$5.000 y \$8.000. Posibilidad de solicitar donación a proveedores y reducir el costo	Administrador
Promoción de publicaciones en redes sociales a través de mecanismo de publicidad de pago	Desde \$500 y variable de acuerdo a días de duración y alcance esperado	Administrador
Impresión de volantes para entregar en lugares que concentran gran flujo de clientes objetivo	\$80.000	Administrador

Fuente: Elaboración propia

3.7 Control de aplicación

La ejecución del plan de marketing se realizará de acuerdo al cronograma desarrollado en la Tabla 4: Cronograma de ejecución, y será supervisada y monitoreada a profundidad cada mes por el administrador, para verificar que los resultados estén dentro de los márgenes establecidos en los indicadores y así poder reaccionar rápidamente con medidas correctivas a las eventualidades o problemas que se presenten.

Tabla 4: Cronograma de ejecución

Actividad	Fecha de inicio	Duración (días)	Fecha de término
Presentación del Plan de marketing	02/01/2018	4	05/01/2018
Inicio de implementación	08/01/2018	5	12/01/2018
Publicación de imágenes de productos primer mes	08/01/2018	23	31/01/2018
Primer control de indicadores	31/01/2018	1	31/01/2018
Segundo control de indicadores	28/02/2018	1	28/02/2018
Tercer control de indicadores	30/03/2018	1	30/03/2018
Cuarto control de indicadores	30/04/2018	1	30/04/2018
Quinto control de indicadores	31/05/2018	1	31/05/2018
Sexto control de indicadores	29/06/2018	1	29/06/2018
Séptimo control de indicadores	31/07/2018	1	31/07/2018
Octavo control de indicadores	31/08/2018	1	31/08/2018
Noveno control de indicadores	28/09/2018	1	28/09/2018
Décimo control de indicadores	31/10/2018	1	31/10/2018
Decimoprimer control de indicadores	30/11/2018	1	30/11/2018
Decimosegundo control de indicadores	31/12/2018	1	31/12/2018

Fuente: Elaboración propia

Las medidas de control utilizadas para verificar que los resultados parciales se ajustan a las expectativas serán:

- **Porcentaje de ventas canal *online***

Indicador:
$$\frac{\text{Ventas canal } \textit{online} \text{ mensual}}{\text{Total ventas mensual}}$$

Resultado esperado: 0,2

- **Ventas mensuales**

Indicador: Total ventas mensual

Resultado esperado: \$2.791.667

- **Aumento de número de seguidores en redes sociales**

Indicador:
$$\frac{\text{Número de seguidores último día del mes}}{\text{Número de seguidores primer día del mes}}$$

Resultado esperado: 1,1

- **Retención de clientes**

Indicador: Número de compras mensuales por cliente

Resultado esperado: Mayor o igual a 1

Finalmente, es fundamental realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes, diferenciando los aspectos relacionados a la experiencia de compra física y *online*, para poder detectar cambios en preferencias, identificar problemas de atención y dar rápido cumplimiento a solicitudes de nuevos productos.

CONCLUSIONES

Se comenzó por llevar a cabo un amplio levantamiento bibliográfico para conocer la estructura planteada por diversos autores respecto al plan de marketing, describiendo cuatro modelos y se optó por utilizar el que presentaba la mayor funcionalidad y literatura complementaria.

Luego, se procedió a recabar toda la información necesaria para poder obtener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa, conocer sus fortalezas y debilidades, comprender el mercado en el que se desenvuelve identificando las futuras oportunidades y amenazas, identificar los clientes y segmentarlos de acuerdo a características distintivas.

Finalmente, la elaboración del plan de marketing, consistió en la creación de diversas estrategias que estuvieran alineadas con la consecución de los objetivos propuestos, en etapas organizadas que permitieran su implementación en los plazos establecidos, asignando los recursos disponibles necesarios para su cumplimiento.

Se puede concluir, que el plan de marketing, es un instrumento fundamental para conocer la situación actual en la que se encuentra una empresa y permite establecer claramente los pasos a seguir para poder alcanzar una situación futura deseada, sirviendo a todo tipo de organizaciones, independiente de su tamaño y los fines que persiga.

BIBLIOGRAFÍA

AMBROSIO, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (s.f.). Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <http://marketing-dictionary.org/ama>

ANSOFF, H. I. (1957). Strategies For Diversification. 35 (5), 113-124.

BANCO CENTRAL DE CHILE. (27 de Octubre de 2017). Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de http://si3.bcentral.cl/GraficosHch/secure/graficos.aspx?codGrafico=GRAF_CCNN_IMACEC&idioma=

BANCO MUNDIAL. (13 de Abril de 2017). *Chile Panorama general*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. (5 de Agosto de 2010). Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. (13 de Noviembre de 2015). Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <http://bcn.cl/1uxwz>

BURK WOOD, M. (2004). *El plan de marketing. Guía de referencia*. Madrid: Pearson Educación S.A.

COHEN, W. (1992). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

FORNERO, J., & ZÚÑIGA, R. (2017). *PIB Potencial y Brechas de Capacidad*. Santiago: Banco Central de Chile.

HIEBING, R., & COOPER, S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México D.F.: McGraw-Hill.

HIGUCHI, A. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (Agosto de 2017). Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/comercio?categoria=%C3%8Dndice%20de%20Ventas%20de%20Comercio%20al%20Por%20Menor%20-%20IVCM>

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

NIELSEN. (05 de Septiembre de 2016). *En uno de cada cuatro hogares alguien sufre alergia o intolerancia a algún alimento*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2016/en-uno-de-cada-cuatro-hogares-alguien-sufre-alergia-o-intoleranc.html>

NIESEN. (2016). *Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente. Tendencias globales sobre la restauración y los ingredientes alimentarios*. The Nielsen Company.

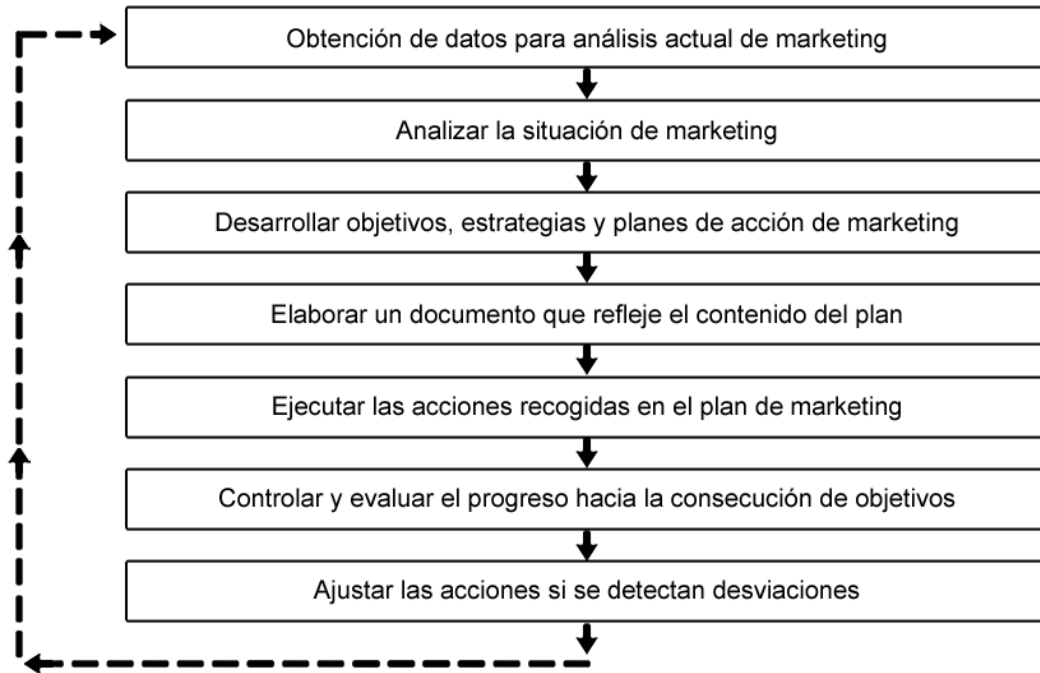
SCHNARCH, A. (2013). *Marketing para pymes: Un enfoque para latinoamérica*. México: Alfaomega.

SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA. (2015). *Informe Técnico: Modificación de DS N° 977 de 1996, del Ministerio de Salud, para la ejecución de la Ley N° 20.606*. Santiago.

VEO VERDE. (27 de Abril de 2015). Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.veoverde.com/2015/04/como-son-los-consumidores-de-alimentos-organicos-en-chile/>

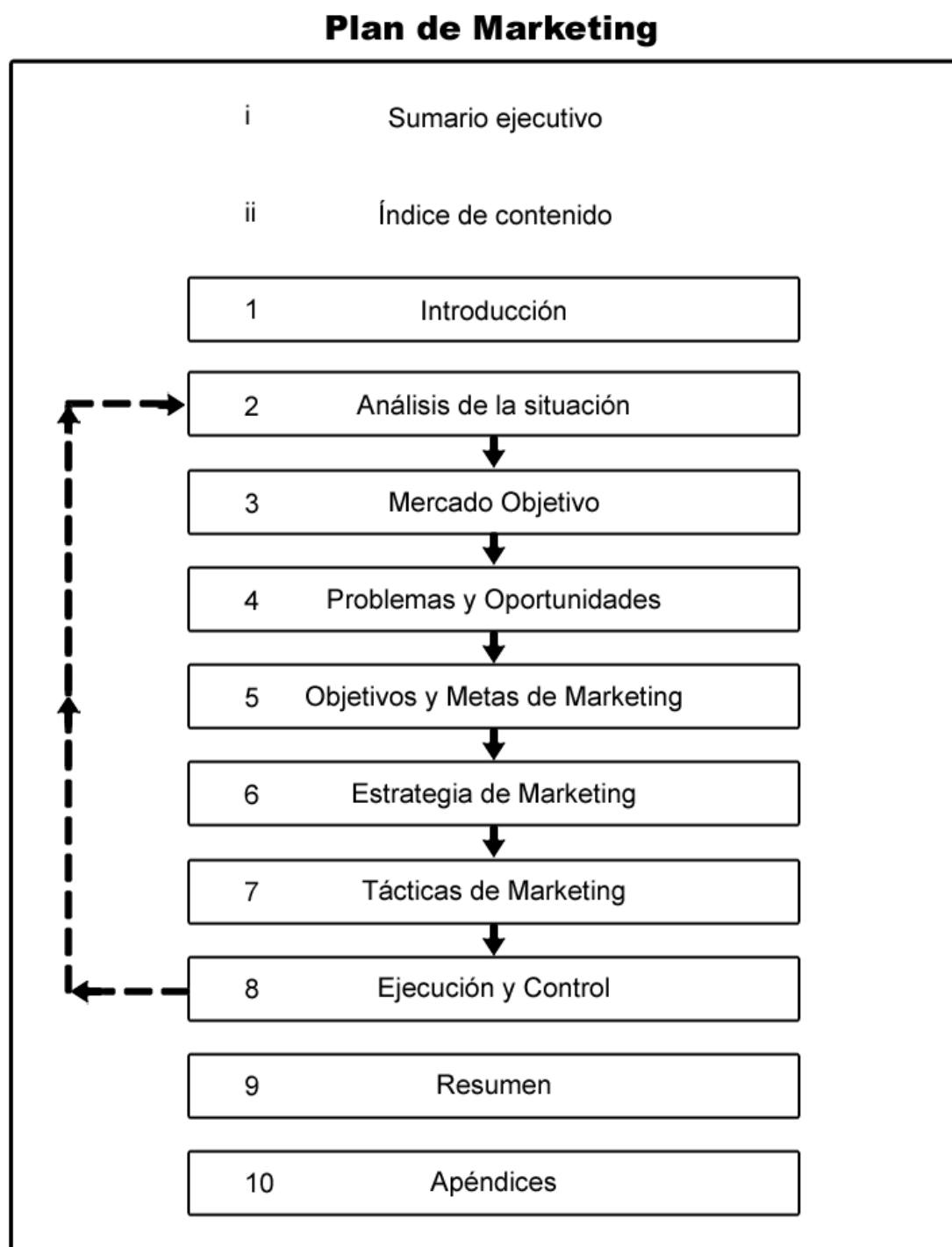
FIGURAS

Figura 1.1: La planificación de marketing



Fuente: Elaboración propia en base a (Burk Wood, 2004)

Figura 1.2: Estructura Plan de marketing de William Cohen



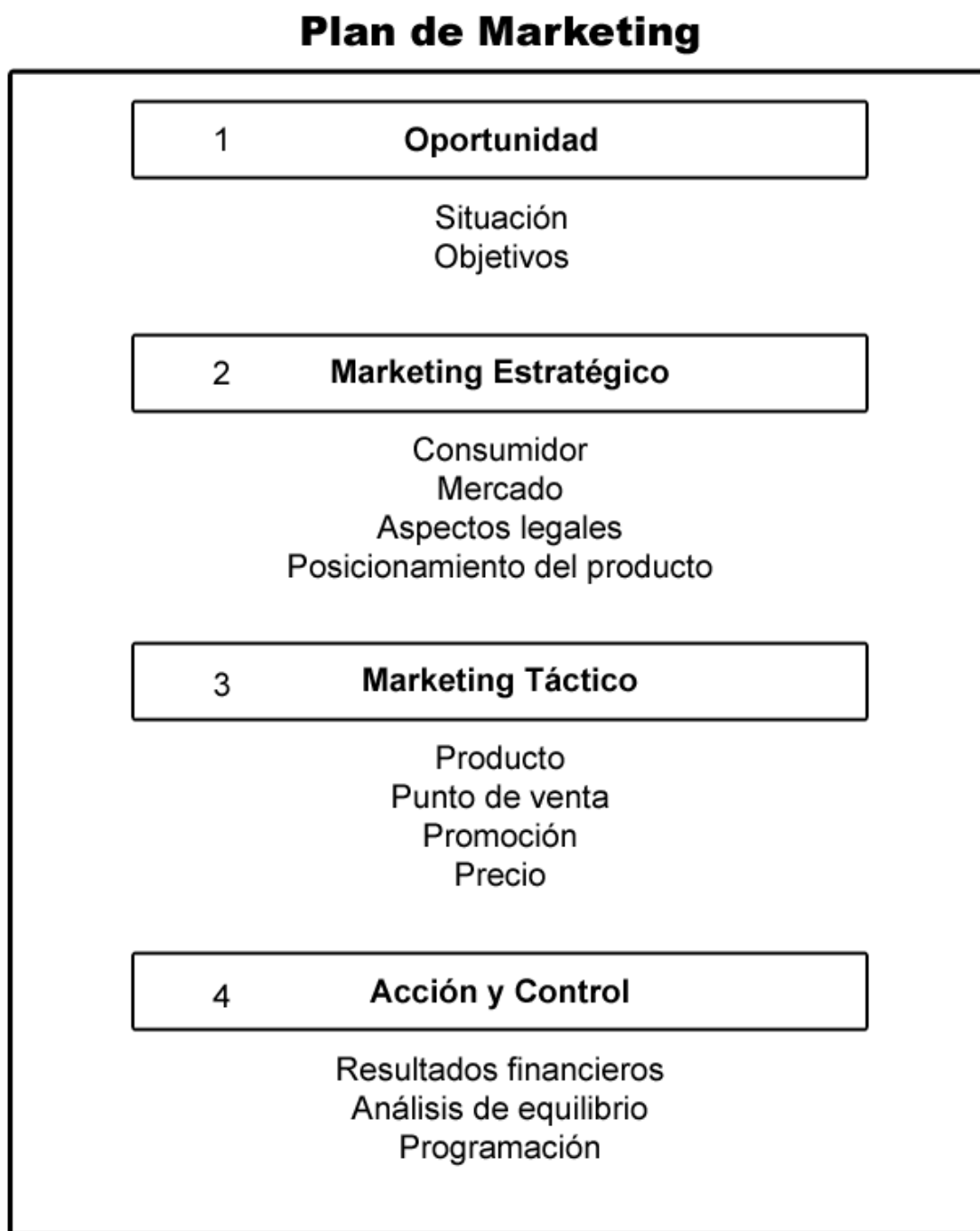
Fuente: Elaboración propia en base a (Cohen, 1992)

Figura 1.3: Estructura Plan de marketing de Hiebing y Cooper



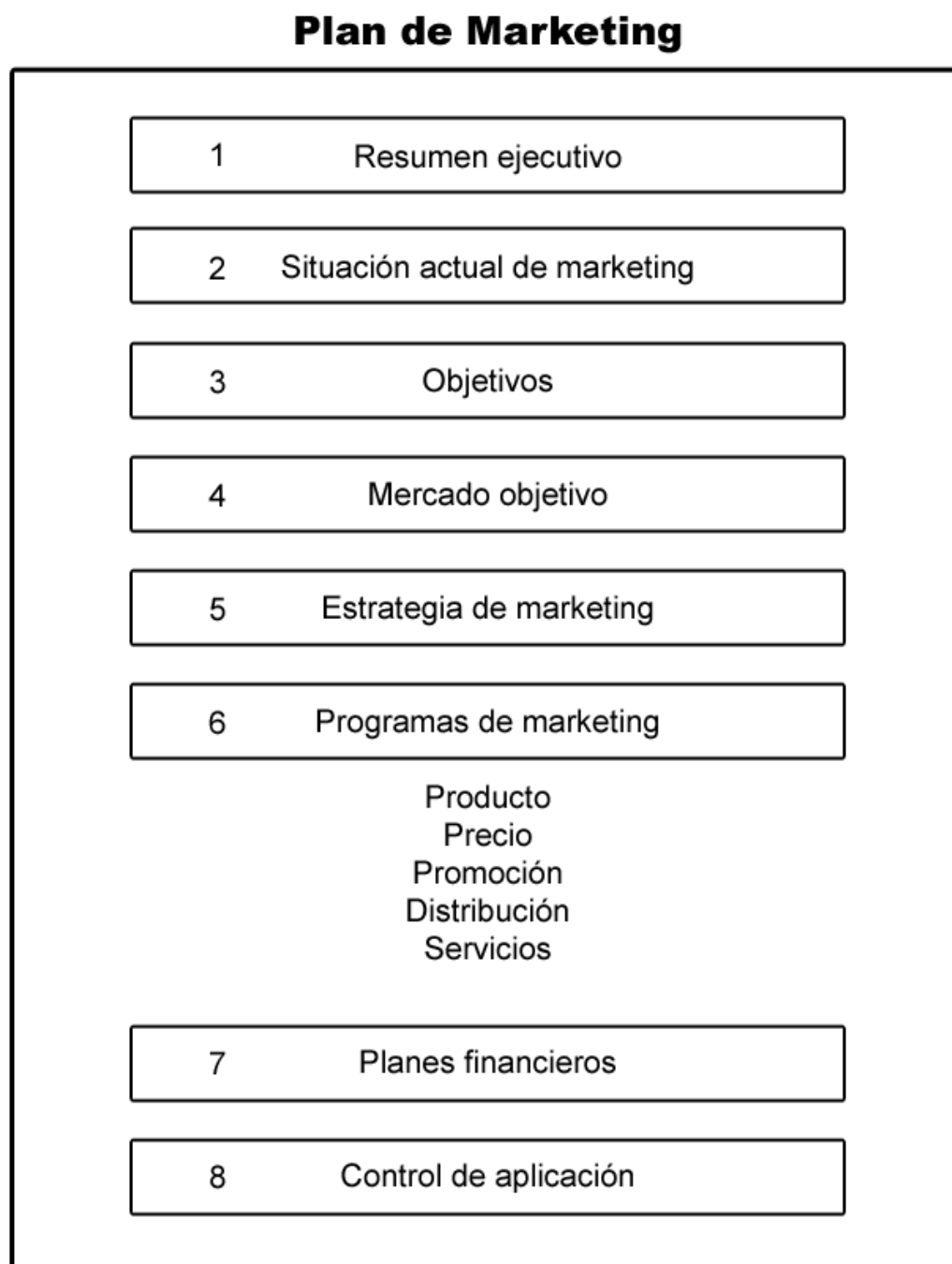
Fuente: Elaboración propia en base a (Hiebing *et al.*, 1992)

Figura 1.4: Estructura Plan de marketing de Vicente Ambrosio



Fuente: Elaboración propia en base a (Ambrosio, 2000)

Figura 1.5: Estructura Plan de marketing de Marian Burk Wood



Fuente: Elaboración propia en base a (Burk Wood, 2004)

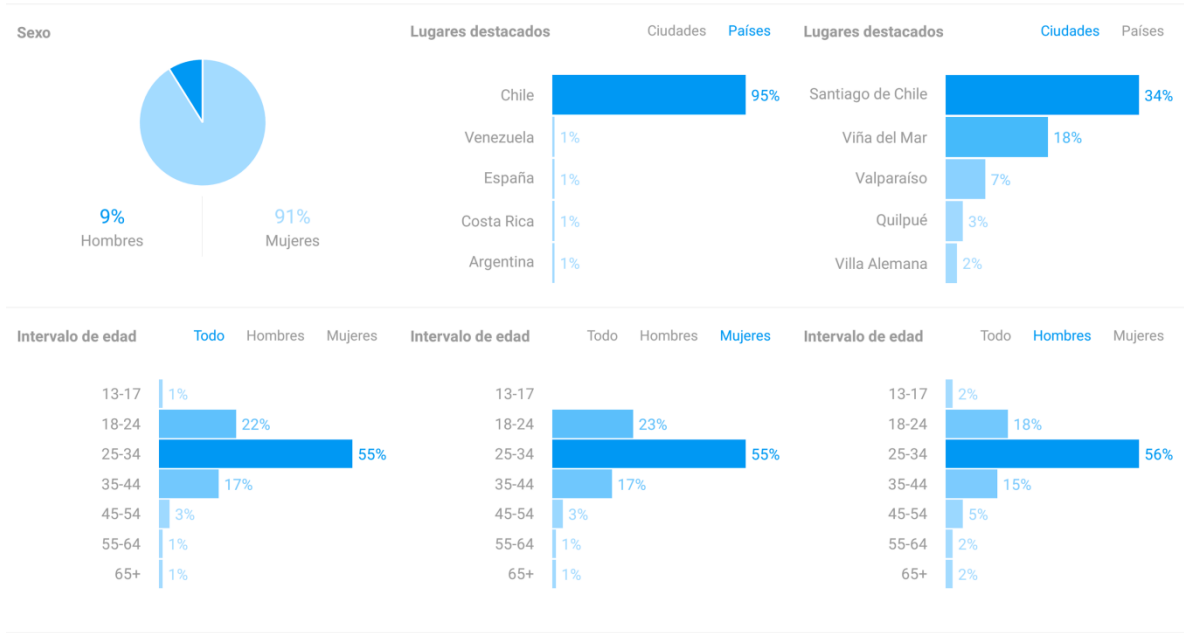
Figura 2.1: Estadísticas demográficas página de Facebook Templanza.

Conjunto de datos demográficos sobre las personas que indicaron que les gusta tu página en función de la información sobre edad y sexo que proporcionan en sus perfiles de usuario.



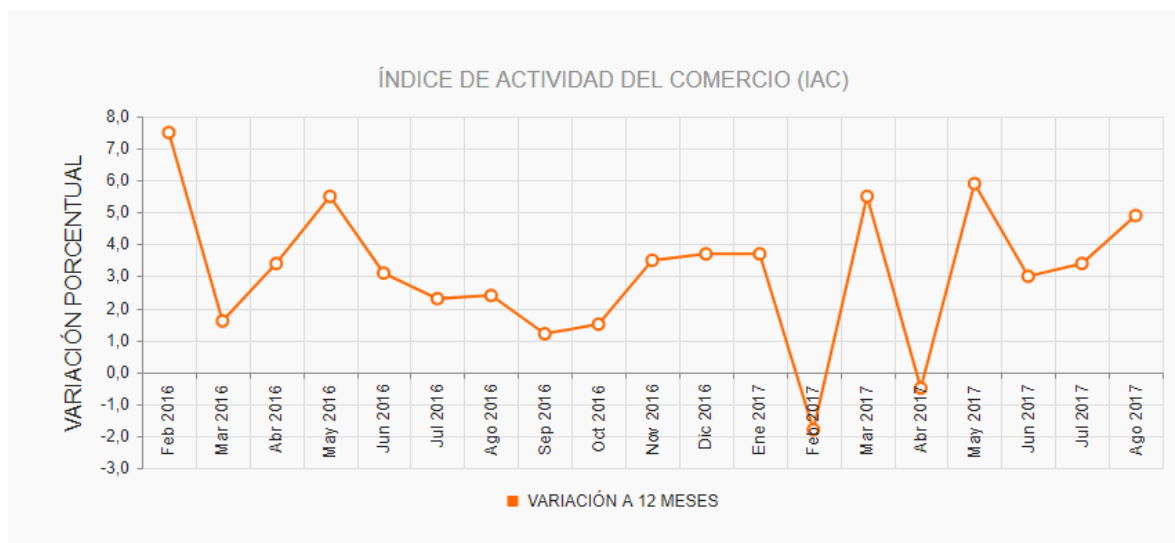
Fuente: Estadísticas Personas Facebook.

Figura 2.2: Estadísticas demográficas perfil de Instagram Templanza.



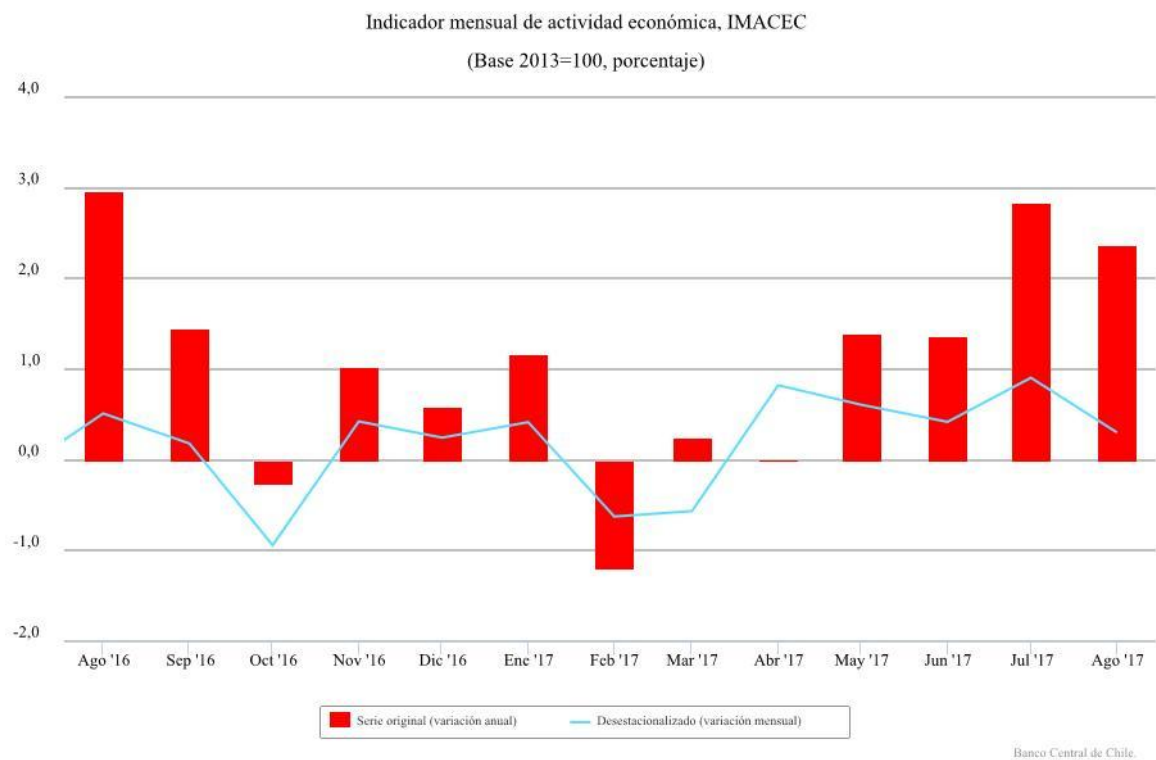
Fuente: Estadísticas Personas Instagram

Figura 2.3: Índice de Actividad del Comercio (Febrero 2016 - Agosto 2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (2017)

Figura 2.4: Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC)



Fuente: Banco Central de Chile (2017)

Figura 3.1: Matriz de Producto/Mercado de H. Igor Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia en base a (Ansoff, 1957)

ANEXOS

Anexo 2.1: Clasificación de empresas en Chile

Las empresas de menor tamaño en Chile están clasificadas por montos de ventas anuales de acuerdo a la Ley N° 20.416 y adicionalmente para efectos laborales por número de trabajadores.

Tabla 5: Clasificación de empresas en Chile

Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400UF	0 - 9
Pequeña	2.400,01UF - 25.000UF	10 - 25
Mediana	25.000,01UF - 100.000UF	25 - 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

Fuente: Elaboración propia en base a (Biblioteca del Congreso Nacional, 2010)

Anexo 2.2: LEY N° 20.606 Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad

"Artículo 1.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán proceder, en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de tales alimentos destinados al consumo humano, en la forma y condiciones que para cada caso, dependiendo de la naturaleza del producto, exija la autoridad en virtud de los reglamentos vigentes. Será responsabilidad del fabricante, importador o productor que la información disponible en el rótulo de los productos sea íntegra y veraz. Asimismo, deberán asegurarse de que, en el ámbito de la cadena productiva en que ellos intervengan, el proceso de elaboración de los alimentos cumpla con buenas prácticas de manufacturación que garanticen la inocuidad de los alimentos.

Artículo 2.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán informar en sus envases o etiquetas los ingredientes que contienen, incluyendo todos sus aditivos expresados en orden decreciente de proporciones, y su información nutricional, expresada en composición porcentual, unidad de peso o bajo la nomenclatura que indiquen los reglamentos vigentes.

Será el Ministerio de Salud, mediante el Reglamento Sanitario de los Alimentos, el que determinará, además, la forma, tamaño, colores, proporción, características y contenido de las etiquetas y rótulos nutricionales de los alimentos, velando especialmente porque la información que en ellos se contenga sea visible y de fácil comprensión por la población.

El etiquetado a que se refiere el inciso anterior deberá contemplar, al menos, los contenidos de energía, azúcares, sodio, grasas saturadas y los demás que el Ministerio de Salud determine.

Artículo 3.- No se podrá adicionar a los alimentos y comidas preparadas ingredientes o aditivos que puedan inducir a equívocos, daños a la salud, engaños o falsedades, o que de alguna forma sean susceptibles de crear una impresión errónea respecto a la verdadera naturaleza, composición o calidad del alimento, según lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

No se podrán adicionar a los alimentos, ingredientes o aditivos en concentraciones que causen daños a la salud, según lo establezca el Ministerio de Salud mediante reglamento.

Artículo 4.- Los establecimientos de educación parvularia, básica y media del país deberán incluir, en todos sus niveles y modalidades de enseñanza, actividades didácticas y físicas que contribuyan a desarrollar hábitos de una alimentación saludable y adviertan sobre los efectos nocivos de una dieta excesiva en grasas, grasas saturadas, azúcares, sodio y otros nutrientes cuyo consumo en determinadas cantidades o volúmenes pueden representar un riesgo para la salud.

Los establecimientos educacionales del país deberán incorporar actividad física y práctica del deporte, a fin de fomentar en sus estudiantes el hábito de una vida activa y saludable.

Artículo 5.- El Ministerio de Salud determinará los alimentos que, por unidad de peso o volumen, o por porción de consumo, presenten en su composición nutricional elevados contenidos de calorías, grasas, azúcares, sal u

otros ingredientes que el reglamento determine. Este tipo de alimentos se deberá rotular como "alto en calorías", "alto en sal" o con otra denominación equivalente, según sea el caso.

La información indicada precedentemente, incluyendo sus contenidos, forma, tamaño, mensajes, señalética o dibujos, proporciones y demás características, se determinará por el Ministerio de Salud en el Reglamento Sanitario de los Alimentos. Asimismo, se podrán fijar límites de contenido de energía y nutrientes en los alimentos a que alude el inciso anterior.

La Autoridad Sanitaria, en ejercicio de sus atribuciones, podrá corroborar con análisis propios la información indicada en la rotulación de los alimentos, sin perjuicio del ejercicio de sus facultades fiscalizadoras.

Artículo 6.- Los alimentos a que se refiere el artículo anterior no se podrán expender, comercializar, promocionar y publicitar dentro de establecimientos de educación parvularia, básica y media.

Asimismo, se prohíbe su ofrecimiento o entrega a título gratuito a menores de 14 años de edad, así como la publicidad de los mismos dirigida a ellos.

En todo caso, no podrá inducirse su consumo por parte de menores o valerse de medios que se aprovechen de la credulidad de los menores. La venta de alimentos especialmente destinados a menores no podrá efectuarse mediante ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, tales como regalos, concursos, juegos u otro elemento de atracción infantil.

Toda publicidad de alimentos efectuada por medios de comunicación masivos deberá llevar un mensaje, cuyas características determinará el Ministerio de Salud, que promueva hábitos de vida saludables.

El etiquetado de los sucedáneos de la leche materna no deberá desincentivar la lactancia natural. Asimismo, incluirá información relativa a la superioridad de la lactancia materna e indicará que el uso de los referidos sucedáneos debe contar con el asesoramiento de un profesional de la salud.

El Ministerio de Salud deberá disponer, en conjunto con el de Educación, de un sistema obligatorio de monitoreo nutricional de los alumnos de enseñanza parvularia, básica y media, el que los orientará en el seguimiento de estilos de vida saludables.

En todas aquellas disposiciones de esta ley donde se utilice la expresión "menores de edad", deberá entenderse que se refiere a menores de catorce años.

Artículo 7.- La publicidad de los productos descritos en el artículo 5°, no podrá ser dirigida a niños menores de catorce años.

Para los efectos de esta ley se entenderá por publicidad toda forma de promoción, comunicación, recomendación, propaganda, información o acción destinada a promover el consumo de un determinado producto.

Artículo 8.- La promoción de los alimentos señalados en el artículo 5° no podrá realizarse utilizando ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, cuando esté dirigida a menores de catorce años.

En ningún caso se podrán utilizar ganchos comerciales tales como juguetes, accesorios, adhesivos, incentivos u otros similares.

Artículo 9.- En el envase o etiqueta de todo producto alimentario que haya sido comercializado en Chile y que contenga entre sus ingredientes o haya utilizado en su elaboración soya, leche, maní, huevo, mariscos, pescado, gluten o frutos secos será obligatorio indicarlo.

El reglamento respectivo establecerá los requisitos que deberá contener el referido etiquetado.

Artículo 10.- Las infracciones a las disposiciones de esta ley serán sancionadas de acuerdo al Libro Décimo del Código Sanitario.

Artículo 11.- El Ministerio de Salud deberá dar cumplimiento y ejecutar las materias a que se refiere esta ley, por medio de la Subsecretaría de Salud Pública, en el plazo de un año a contar de la fecha de su publicación en el Diario Oficial".

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2015)

Anexo 2.3: Encuesta Templanza



Encuesta Tienda Templanza

Señale con una X su preferencia.

1.- Indique su sexo:

- ☐ Mujer
☐ Hombre

2.- Indique su rango de edad:

- ☐ Menor de 25 años
☐ Entre 25 y 39 años
☐ Entre 40 y 54 años
☐ Mayor de 55 años

3.- Indique su frecuencia de compra de productos naturales:

- ☐ Más de una vez a la semana
☐ Una vez a la semana
☐ Una vez cada 2 semanas
☐ Una vez al mes
☐ Otra: _____

4.- ¿En cuál o cuáles de las siguientes tiendas naturistas ha comprado?

(Puede marcar más de una opción)

- ☐ Costavolcano
☐ Valle Agreste
☐ Valles de Chile
☐ Pulpería Orgánica Namasté
☐ La Franco Marina
☐ Tostaduría La Romana
☐ Otra: _____

5.- ¿Qué es lo que más valora al momento de elegir una tienda naturista dónde comprar?

Ordene del 1 al 5 las alternativas, donde 1 es lo que más valora y 5 lo que menos valora.

- ☐ Precio
☐ Atención
☐ Variedad en la oferta de productos
☐ Calidad de productos
☐ Disponibilidad de productos

Anexo 2.4: Tabulación de respuestas Encuesta Templanza

N°	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4						Pregunta 5					
	Sexo	Edad	Frecuencia compra	Costavolcano	Valle Agreste	Valles de Chile	Pulpería	Franco Marina	La Romana	Otra	Precio	Atención	Variedad	Calidad	Disponib.
1	Hombre	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	Valle Agreste	-	-	-	-	-	3	4	5	1	2
2	Mujer	Entre 40 y 54	Más de una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	Otra	4	5	3	1	2
3	Mujer	Entre 40 y 54	Una vez a la semana	-	Valle Agreste	-	Pulpería	Franco Marina	-	-	2	5	3	1	4
4	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	-	-	Pulpería	-	-	-	4	5	1	2	3
5	Hombre	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	Valle Agreste	-	Pulpería	-	La Romana	-	4	2	5	1	3
6	Mujer	Mayor 55	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	Valparaíso	5	3	2	4	1
7	Mujer	Menor 25	Una vez a la semana	-	Valle Agreste	-	Pulpería	-	La Romana	-	4	1	3	2	5
8	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	-	-	-	-	-	-	Pto. Natales	1	3	5	2	4
9	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	-	-	Pulpería	-	La Romana	-	5	3	2	1	4
10	Mujer	Entre 40 y 54	Más de una vez a la semana	-	Valle Agreste	Valles de Chile	-	-	-	-	4	3	1	2	5
11	Hombre	Entre 25 y 39	Más de una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	Santiago	5	4	2	1	3
12	Mujer	Entre 25 y 39	Más de una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	Santiago	3	4	2	1	5
13	Mujer	Entre 40 y 54	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	-	1	5	4	2	3
14	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	-	-	Pulpería	-	-	Valparaíso	3	1	5	2	4
15	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	-	-	Valles de Chile	-	-	La Romana	-	3	1	5	2	4
16	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	-	5	3	2	1	4
17	Mujer	Mayor 55	Cada 2 semanas	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	3	2	4	1	5
18	Mujer	Mayor 55	Una vez al mes	Costavolcano	Valle Agreste	-	-	-	-	-	4	3	5	1	2
19	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	Costavolcano	-	-	-	-	La Romana	-	4	5	1	2	3
20	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	-	5	3	2	1	4
21	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	Costavolcano	Valle Agreste	-	Pulpería	-	-	-	2	3	5	1	4
22	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	-	-	Pulpería	-	-	-	3	2	1	5	4
23	Mujer	Entre 40 y 54	Una vez a la semana	Costavolcano	-	-	Pulpería	-	-	-	4	3	5	1	2
24	Hombre	Menor 25	Una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	-	5	4	2	1	3
25	Mujer	Mayor 55	Cada 2 semanas	-	-	-	Pulpería	-	-	-	5	1	2	3	4
26	Hombre	Entre 25 y 39	Otra	-	-	-	-	-	-	Valparaíso	1	4	2	3	5
27	Hombre	Entre 25 y 39	Más de una vez a la semana	Costavolcano	Valle Agreste	Valles de Chile	-	-	-	-	5	4	1	3	2
28	Mujer	Entre 40 y 54	Una vez al mes	-	-	-	-	-	-	-	4	2	5	1	3
29	Mujer	Mayor 55	Una vez al mes	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	2	3	5	1	4
30	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	-	Valles de Chile	Pulpería	-	La Romana	ViñaNatural	5	4	3	1	2
31	Mujer	Menor 25	Una vez al mes	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	1	5	2	3	4
32	Hombre	Entre 25 y 39	Una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	Molino Alemán	5	3	1	4	2
33	Mujer	Menor 25	Una vez al mes	-	-	-	Pulpería	-	-	-	5	4	2	1	3
34	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	-	-	-	-	-	-	-	3	4	5	1	2
35	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	-	-	-	-	-	-	Concepción	3	4	5	2	1
36	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	Valparaíso	5	4	3	1	2
37	Hombre	Mayor 55	Cada 2 semanas	-	-	Valles de Chile	-	-	-	Molino Alemán	5	3	4	1	2
38	Hombre	Menor 25	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	San Antonio	2	4	1	3	5
39	Mujer	Menor 25	Una vez a la semana	-	-	-	Pulpería	-	-	-	2	3	5	1	4
40	Mujer	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	Costavolcano	-	-	-	-	-	-	2	4	5	1	3
41	Mujer	Menor 25	Una vez a la semana	Costavolcano	Valle Agreste	-	Pulpería	-	-	-	1	3	5	4	2
42	Mujer	Menor 25	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	-	2	4	3	1	5
43	Hombre	Entre 25 y 39	Más de una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	-	5	4	1	3	2
44	Mujer	Mayor 55	Más de una vez a la semana	-	-	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5
45	Hombre	Entre 25 y 39	Cada 2 semanas	-	-	-	Pulpería	-	-	-	4	2	5	1	3
46	Mujer	Mayor 55	Cada 2 semanas	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	5	1	2	3	4
47	Mujer	Mayor 55	Más de una vez a la semana	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	4	5	1	3	2
48	Mujer	Entre 25 y 39	Una vez al mes	-	-	-	-	Franco Marina	-	-	2	4	1	3	5
49	Mujer	Menor 25	Una vez a la semana	-	-	Valles de Chile	-	-	-	-	2	1	3	4	5
50	Mujer	Menor 25	Cada 2 semanas	-	-	-	-	-	-	-	1	4	3	2	5

