

experiencias

ST. MORITZ

LA TENTACIÓN DEL CHOCOLATE

En 2003, la decisión del Gobierno de establecer un régimen de control de cambios y restringir la entrada de productos importados creó un entorno favorable para Chocolates St. Moritz. Tras un año de ventas sin precedentes, la directiva de la empresa se plantea la adopción de una estrategia que le permita consolidar los nuevos ingresos. Mientras discuten la posibilidad de explorar nuevos segmentos de mercados o profundizar su actual liderazgo en el mercado de chocolate tradicional, la intervención gubernamental deja entrever sus primeros efectos negativos con la escasez de materia prima importada.

MARÍA ANTONIA CERVILLA y RAQUEL PUENTE

Las **Experiencias** son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «St. Moritz: la tentación del chocolate» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

En junio de 2004, el gerente general de Chocolates St. Moritz, Howard Epelbaum, discutía con Cristóbal Suárez, gerente de Comercialización, lo que ambos presentarían a la junta directiva la semana siguiente. En 2003, las ventas crecieron más de cien por ciento; ese año, la empresa aprovechó la oportunidad que abrió la decisión del Gobierno venezolano de introducir un régimen de control de cambios, que contribuyó a cerrar el paso a los productos importados. Para mediados de 2004, St. Moritz había incrementado sus líneas de productos, su capacidad de producción y sus canales de distribución: logró extenderse por todo el territorio nacional, con 62 puntos de venta (20 tiendas exclusivas y 42 no exclusi-

vas). ¿Podía la empresa seguir creciendo en el segmento tradicional o artesanal donde era líder? ¿Debía penetrar los segmentos industrial y de consumo masivo?

Una industria con varios mercados

La industria del chocolate en Venezuela estaba integrada por tres grupos de empresas: 1) las que procesaban productos intermedios del cacao (molinerías), 2) las que combinaban la elaboración de productos intermedios y productos terminados para el consumo masivo y 3) las que sólo fabricaban productos finales de chocolate. Los productos se clasificaban en tres modalidades: chocolate para taza, chocolate para consumo directo y chocolate para cobertura.

Durante los años noventa el negocio del chocolate experimentó un proceso de concentración. En 1991 y 1992, las cinco empresas chocolateras principales —Nestlé, Mavesa, Chocolates El Rey, La India y Nucita Venezolana— abarcaban el 65 por ciento del mercado; mientras que, en 2000, alcanzaron 87 por ciento. La multinacional Nestlé representó más del 60 por ciento de la producción al adquirir Savoy, cuyo canal de distribución cubría todo el país. En 2003, la industria del chocolate se dividía en tres segmentos principales: masivo, industrial y tradicional. Había un cuarto segmento muy pequeño, de especialidades.

El consumo masivo

El mercado de chocolate masivo o preempacado se calculaba, para 2003, en 10 mil toneladas anuales, equivalentes a 60 millones de dólares. El mercado se distribuía del modo siguiente: Nestlé con 65 por ciento, Nucita Venezolana con 17 por ciento, La Marcona con 3,5 por ciento, Chocolates El Rey con 3 por ciento y Chocolates St. Moritz con 1,5 por ciento. El resto se dividía entre chocolates importados y pequeños fabricantes. St. Moritz competía en un nicho diferente del ocupado por el líder del mercado, puesto que abastecía sólo productos *premium* en el mercado masivo: uno de sus productos era una barquilla rellena y cubierta de chocolate, denominada Flaquito.

La apertura comercial, iniciada a comienzos de los noventa, permitió la entrada de chocolates importados que llegaron a cubrir hasta 30 por ciento del mercado. Sin embargo, a partir del control de cambios, decayó la presencia en los anaqueles de chocolates importados como Hershey, M&M Mars y Cadbury's. La gente de St. Moritz, que había fortalecido su equipo de ventas durante el segundo semestre de 2003, estaba consciente de la necesidad de aumentar su capacidad de producción para atender una demanda potencial que la empresa no podía satisfacer.

Ventas en ascenso

(ventas por categorías de productos de St. Moritz en 2002 y 2003; miles de bolívars fuertes)

Categorías	2002	2003
Masivo	264	678
Industrial	146	467
Tradicional	466	673
Otros	37	34
Total	913	1.853

Fuente: Chocolates St. Moritz: «Informe a la junta directiva».

El segmento industrial

El mercado industrial se aproximaba a las 2.500 toneladas. Este segmento comercializaba los productos intermedios empleados en la manufactura de galletas, helados y otros productos de confitería y pastelería. El líder era Chocolates El Rey, con más de setenta años en el país. Le seguía Molina y Cía., más conocida por su marca en el mercado masivo La Marcona. Había también productores menores, como La Coloniera, La Colonia y Theobroma. Nestlé participó en este segmento en el pasado y se comentaba que tenía planeado incursionar de nuevo en la categoría.

La bombonería

El llamado «artesano chocolatero» constituía un segmento pequeño, orientado a la bombonería de alta calidad. En 2004, St. Moritz era la empresa líder en este mercado, con una participación superior al 60 por ciento. Sus principales competidores eran Krön, La Praline Chocolatier y otros más pequeños, como Exquisiteces Mozart, Opera y Chocolate. La bombonería se vendía principalmente en las grandes ciudades, donde se concentraban los consumidores de mayor poder adquisitivo.

Los productos de St. Moritz

St. Moritz participaba en todas las categorías de mercado. Los productos masivos o preempacados incluían Flaquito y Mini Flaquito, Choco Latte,

Choco Blanc y Choco Zoo, que se apoyaban en la marca paraguas St. Moritz, que aparecía claramente en el empaque. Además, producía Chocolate de leche (sin azúcar) y Grageados, cuya presentación incluía seis diferentes sabores: almendra, avellana, frutos mixtos, maní, naranja y pasas. En esta categoría también se comercializaban Dunga y Stadium, productos cuya calidad no era comparable a los anteriores; de hecho no contenían «chocolate» sino un «análogo de chocolate». Fueron desarrollados como «caballitos de batalla», pero nunca alcanzaron el volumen de mercado necesario para generar las ganancias esperadas. Para la comercialización de estos productos no se utilizaba la marca paraguas; sin embargo, por razones legales debía aparecer el nombre del fabricante en el empaque.

Los productos industriales eran vendidos como insumos a panaderías y empresas de confitería. Abarcaban dos tipos de productos: barras de chocolate y granulados (lluvia de chocolate). Ambos se vendían en presentaciones de un kilogramo y 500 gramos; el primero en tres clases de chocolate: *bitter*, blanco y de leche; y la cobertura se teñía en diferentes colores según los pedidos.

La categoría de productos tradicionales estaba constituida por la bombonería, vendida en las tiendas St. Moritz (propias y franquicias). Incluía bombones, acetatos y bomboneras, chupetas, figuras tridimensionales,

Las cuentas de St. Moritz

(rentabilidad neta y precios por productos, al canal, en 2002)

Categorías	Productos	Rentabilidad neta (%)	Precios por presentación (Bs.F.)
Masivo	Choco Blanc	8	0,80
	Choco Latte	8	0,80
	Choco Zoo	10	0,55
	Flaquito	13	1,50
	Mini Flaquito (12 U.)	-	6,50
	Grageados	15	2,50-3,50
	Chocolate de leche sin azúcar	15	2,00
	Dunga	5	0,30
	Stadium (35 U.)	12	7,00
	Tabletas 100 g	-	4,00
Industrial	Chocolate <i>bitter</i> , blanco y de leche (0,5-1 kg)	8-10	11,00-21,00
	Granulado (0,5-1 kg) (colores)	10-13	6,00-12,00
Tradicional	Acetatos y bomboneras	20	4,50-18,50
	Bombones	25	0,70-2,50
	Chupetas	25	2,00-3,00
	Figuras 3D	25	1,50-5,00
	Figuras eróticas	25	0,80-60,00
	Figuras planas	25	3,00-30,00

Nota: el índice de rentabilidad neta se calcula como ventas netas menos costos variables y costos fijos.

Fuente: Chocolates St. Moritz: «Informe a la junta directiva».

figuras planas y productos de temporada. Estos productos eran vendidos en bolsas o bomboneras, identificadas con la marca St. Moritz. Para 2004, la empresa contaba con más de 500 moldes, diferentes arreglos y pequeñas cajitas. Estos productos, tal como expresó Epelbaum, «se venden relativamente bien todo el año, pero tienen sus épocas pico como Día de La Madre, Día de los Enamorados, Día del Niño y Día de la Secretaria». Las especialidades eran productos elaborados por pedido para eventos organizados generalmente por empresas, como aniversarios y demás ocasiones especiales, a menudo empacados en cajitas con el logo de la empresa.

En el año 2002 las ventas de St. Moritz se distribuyeron de la forma siguiente: tradicional o artesanal (51 por ciento), productos masivos (28,9 por ciento), industrial (16 por ciento) y especialidades (4,1 por ciento). En 2003 creció la participación de los productos masivos (36,6 por ciento)

e industriales (25,2 por ciento), en detrimento de la línea tradicional que se redujo a 36,3 por ciento.

Tres líneas de producción

La planta de St. Moritz contaba con tres líneas de producción. La primera y pionera era la tradicional bombonería. Posteriormente se adquirieron nuevas máquinas para la línea industrial que elaboraban productos para las industrias panificadora, galletera y heladera. Luego, la empresa fortaleció la producción de preempacados, con el diseño de productos como Flaquito.

La materia prima —azúcar, cacao y leche— constituía uno de los mayores problemas de la empresa. En 2004 se presentaron situaciones graves de escasez de azúcar que repercutieron en la producción; asimismo, el cacao venezolano había sufrido problemas de rendimiento y productividad. La empresa hizo una alianza con agricultores de cacao del estado Miranda y logró mejorar la continuidad en la

recepción de materia prima derivada del cacao. Alrededor de 20 por ciento del producto era leche, que debía ser importada, pues la oferta nacional no alcanzaba a cubrir la demanda; y, a partir de 2003, la importación de leche en polvo se vio limitada por las licencias de importación y el control de cambios.

La planta elaboraba una amplia gama de productos masivos, industriales y tradicionales: 661 en total. Manejaba alrededor de veinte toneladas mensuales de producción, de las cuales el 40 por ciento estaba dirigido al mercado industrial, 35 por ciento al masivo y 15 por ciento al tradicional. Estas proporciones fluctuaban según la época del año.

Para mediados de 2004 se calculaba que, en promedio, había un 70 por ciento de capacidad instalada productiva. Había algunas áreas totalmente ociosas, que el ingeniero Santangela, gerente de Producción, consideraba «listas para operar». Según Santangela: «Tenemos un área

de fabricación de galletas, para el que estamos diseñando el producto... también un área de chocolate en polvo y están haciendo ya un estudio de mercado para ver cuál es el *target*. Tenemos otras áreas donde hay máquinas instaladas que no operamos al cien por cien, así como una empaquetadora vertical que empaca un producto industrial que no tiene mucha salida... y podría utilizarse para un producto masivo».

En la planta se hacía mucho trabajo manual: «El nombre artesanal indica que todo es a mano, desde que se elabora el chocolate, hasta que se hace el empaque». El área de producción contaba con un departamento de mecánica y uno de cocina, donde «nacían todas las fórmulas» y se elaboraban los rellenos. La gerencia pensaba instalar un departamento de control de calidad, pues en la planta no se hacían pruebas de laboratorio. Para Santangela, el control de calidad era «aleatorio»: «Hemos capacitado a nuestro personal para que ellos mis-

mos sean los que decidan cuándo el producto puede pasar a otra fase y cuándo no. Hemos dado cierta inducción de esa parte al personal obrero, pero nos ha costado un poco».

La planta adelantaba un proyecto de circuito de temperado automático, que aumentaría la capacidad de producción y disminuiría los costos. El proceso de temperado permitía estabilizar los cristales de la grasa de manera de lograr un producto de sabor uniforme, buen aspecto y brillo; pero hasta ese momento se hacía de forma manual. El nuevo proyecto aceleraría este paso del proceso. Sin embargo, el gerente de Producción consideraba que los principales cuellos de botella que afectaban el cumplimiento de los planes estaban en el área de enfriamiento de chocolate: «El cuello de botella está en los túneles de enfriamiento, no en el temperado, porque se moldea una tableta y tengo una cola. Hay chocolate que se va temperando a una velocidad y tengo que ir metiendo tableta y tableta».

En el empaque también había cuellos de botella. El empaque de Flaquito, así como el de los bombones, se hacía manualmente. La empresa pensaba hacer una inversión en equipos de enfriamiento y empaque, para lo cual esperaba obtener un crédito del Fondo de Crédito Industrial, un organismo público, aunque tenía limitaciones en cuanto a espacio físico.

La decisión

Epelbaum y Suárez seguían discutiendo, sin llegar a una solución. ¿Qué debían recomendar a la junta directiva? ¿Seguir creciendo en el segmento donde St. Moritz era líder o penetrar los segmentos industrial y de consumo masivo? **RI**

María Antonia Cervilla

Profesora de la Universidad Simón Bolívar y profesora invitada del IESA

Raquel Puente

Profesora del IESA

¿Qué opinan los expertos?

JORGE REDMOND SCHLAGETER

Presidente de Chocolates El Rey

¿Podría la empresa seguir creciendo enfocándose principalmente en el segmento tradicional o artesanal donde era líder? ¿Necesitaba penetrar de manera significativa los segmentos industrial y de consumo masivo? ¿Podía competir en estos segmentos donde tenía una participación minoritaria frente a empresas de gran tamaño?

Toda empresa necesita construirse sobre la base de un concepto central, una razón de ser. Muchas veces, sobre todo cuando se tiene éxito en un renglón, es fácil pensar que se puede tener éxito en todos los renglones. En mi experiencia, el negocio industrial, el consumo masivo y la bombonería son negocios muy distintos y cada uno requiere

preparación, disciplina, organización y enfoque distintos. Esto no quiere decir que no se puede, pero mucho depende de la capacidad para gerenciar cada negocio, de la capacidad de sus accionistas para incursionar en ellos y, desde luego, de todos los aspectos tecnológicos implicados.

El negocio de la bombonería es fundamentalmente artesanal, pues requiere el conocimiento del trabajo manual con chocolate: las temperaturas de trabajo de cada tipo de chocolate, el temperado o cristalización para lograr el brillo, la combinación del chocolate con otras materia primas, la formulación y el manejo de los distintos rellenos, las técnicas de conservación y la presentación al consumidor, entre otros aspectos. Este negocio es una bella combinación del arte de la confección con la técnica y la

creatividad de la comercialización. Para mantenerlo eficiente y en un nivel óptimo de calidad, por lo general estas operaciones tienden a ser pequeñas; aunque existen ejemplos de grandes inversiones en este tipo de negocios. El mercado para la bombonería, en virtualmente todos los mercados, es similar en lo que a precios y márgenes se refiere: son generosos y reflejan el carácter artesanal del producto vendido.

El negocio industrial, es decir el chocolate que se vende a otras empresas para su transformación en postres, bombones, galletas, helados y otros productos, es un negocio que requiere otra dimensión. La inversión en equipo, maquinaria, sistemas y gente especializada es muy superior. Los equipos disponibles en el mundo para la manufactura de chocolate de calidad tienen, por lo general, grandes capacidades

de procesamiento, lo cual hace que las inversiones en este sector sean necesariamente importantes. Existen equipos de menor escala, pero la calidad del chocolate que pueden procesar lo hace menos competitivo frente a la oferta existente. En todos los mercados hay un mercado para chocolate que se fundamenta en precio, pero no en calidad y productos procesados en este tipo de maquinaria. Esto no significa que sea malo o pequeño, simplemente que es un mercado con márgenes restringidos. Una vez satisfecho ese mercado interno, difícilmente se podría optar por mercados de exportación para consolidar un crecimiento sostenido. Sin duda, es un negocio de volumen y de márgenes limitados.

El manejo del chocolate, a lo largo de su proceso, requiere entender una variedad de conocimientos técnicos para garantizarle al usuario final un producto apto para el uso que le quiere dar. No es lo mismo, por ejemplo, un chocolate para el relleno de un bombón que el chocolate para recubrirlo. Ambos tienen finuras y viscosidades distintas y, muchas veces, dependiendo de la sofisticación del artesano, intensidades de sabor también distintas.

El chocolate de consumo masivo es un renglón que requiere tomar en cuenta otras consideraciones de inversión, como son equipos de moldeo, relleno y empaque. Dependiendo del volumen de producción requerida y la sofisticación del producto final, hay una gran gama de posibilidades para todos los bolsillos. A diferencia de los otros dos mercados, el de consumo masivo requiere incorporar a la empresa elementos de mercadeo, distribución y ventas en niveles muy distintos. Sin duda, este mercado es uno de márgenes amplios. La contrapartida es la necesidad de incorporar sistemas de distribución que hagan llegar a los puntos de venta requeridos el producto en las mejores condiciones físicas y económicas posibles. A menos que se controlen totalmente las condiciones de manejo y almace-

namiento del producto a lo largo de la cadena de comercialización, se necesitaría alterar parcialmente la formulación de los productos para minimizar el impacto de las variaciones de temperaturas que usualmente

muy atractiva para empresas de producción nacional.

Los directores de St. Moritz debían considerar que tarde o temprano se estructuraría en el país un sistema para otorgar divisas a las

Toda empresa necesita construirse sobre la base de un concepto central, una razón de ser. Muchas veces, sobre todo cuando se tiene éxito en un renglón, es fácil pensar que se puede tener éxito en todos los renglones

ocurren en el proceso de distribución, particularmente, en los mercados ubicados en el trópico.

Siempre hay cabida en un mercado para productos que satisfagan las necesidades de todo tipo de consumidores. El mundo del chocolate no es una excepción. La empresa que dirijo es un ejemplo vibrante de que cuando se quiere se puede. Competimos con empresas infinitamente más grandes que la nuestra y sentimos que hemos abierto mercados que no existían en Venezuela ni en los mercados de exportación. A la competencia no hay que tenerle miedo, sólo hay que definir muy claramente con qué se va a competir y cómo se va a lograr. Eso no siempre es fácil, pero si todo fuera fácil...

ROBERTO VAINRUB

Profesor del IESA

Una ventana de oportunidad parecía estar a la vista a partir del año 2003. Pero, ¿cuánto duraría abierta? Súbitamente, el gobierno nacional aplicó una medida de control de divisas que paralizó momentáneamente y complicó el mecanismo que las empresas importadoras usaban para traer sus productos al mercado venezolano. De esta manera, la porción del mercado que no podía ser atendida en ese momento por los importadores de productos chocolateros se tornó

empresas importadoras y que, por lo tanto, posiblemente estas empresas volverían a operar. Aunque 2003 fue un año de crecimiento acelerado para St. Moritz, los directores debían pensar en el desarrollo sostenido y la consolidación futura de la firma, sin dejarse llevar por la efusividad de un crecimiento rápido.

Las decisiones de aquel momento —fortalecer el equipo de ventas para llegar a más canales de distribución lo más rápido posible y aumentar la producción para satisfacer la demanda generada por la coyuntura que estaba viviendo Venezuela— colocaron a St. Moritz en una posición cómoda para pensar en sus próximos pasos. En ese momento lo que Epelbaum y Suárez se preguntaban tenía que ver con la oportunidad de negocio: seguir creciendo en todos los segmentos, o sólo en algunos.

Muchas veces en las empresas se enmascaran problemas o debilidades por la efusividad de momentos de alto crecimiento. Quizás para St. Moritz, empresa familiar con 17 años de fundada, sería el momento de enfocarse y comenzar a analizar su organización; por ejemplo, pensar seriamente en la posibilidad de incorporar un departamento de mercadeo que, entre otras funciones, permitiera entender e investigar sistemáticamente a los consumidores, la industria y el mercado en general

a mediano y largo plazo, y así tomar decisiones con más información.

St. Moritz en 2004 pensaba crecer y aprovechar la ventana de oportunidad que abrió una coyuntura. El dilema, una vez identificada la oportunidad, sería seleccionar a cuál o a cuáles de los segmentos dedicar esfuerzos, a la luz de un análisis interno y externo de la situación y del conocimiento profun-

jorar y agilizar algunos procesos de producción. Además, posiblemente los competidores comenzarían a reaccionar y, quizá, en poco tiempo, los importadores volverían a operar.

En 2004 St. Moritz elaboraba una gama muy amplia de productos masivos, industriales y tradicionales (661 productos). La línea más rentable era la artesanal (25 por ciento de rentabilidad en promedio), mien-

dría que desarrollar adicionalmente planes de contingencia ante ese riesgo inminente. La empresa debía también prepararse para cuando la ventana de oportunidad coyuntural se cerrara. Esta ventana puede ser una oportunidad única para profundizar la penetración de St. Moritz en ciertos segmentos y preservar el terreno ganado, una vez que las aguas regresaran a su cauce normal.

Muchas veces en las empresas se enmascaran problemas o debilidades por la efusividad de momentos de alto crecimiento

NUNZIA AULETTA

Profesora del IESA

do de sus fortalezas y debilidades. Para la fecha, St. Moritz tenía un 60 por ciento de participación en el mercado artesanal. Los competidores más cercanos eran algunos importadores y fabricantes nacionales atomizados. En el mercado masivo, el mayor de los mercados, St. Moritz tenía apenas el 1,5 por ciento, mientras que el líder era una empresa multinacional de consumo masivo que dominaba el 65 por ciento. Buena parte del mercado restante era compartido por tres empresas nacionales. En el segmento industrial, de tamaño intermedio, St. Moritz dependía en gran medida del líder, que le proveía la materia prima para operar.

Los tres mercados representaban para ese momento buenas oportunidades, pero materias primas como leche y azúcar comenzaban a escasear. A su vez, St. Moritz necesitaba financiamiento para me-

tras que la masiva y la industrial rondaban entre 10 y 11 por ciento. La línea de productos masivos era la que mayores ventas tenía (36,6 por ciento), seguida de cerca por la línea tradicional (36,3 por ciento) y la industrial (25,2 por ciento).

El dilema tiene aún más aristas. St. Moritz debía no sólo decidir en cuál segmento enfocarse sino que, posiblemente, debía evaluar en profundidad un portafolio de productos que en ese momento tenía más de 600 opciones. Debía analizar aspectos tales como cantidad, variedad, costos, margen de comercialización; en resumen, debía formular una estrategia en la que entraran en equilibrio la productividad y la extensión y segmentación de la línea, para satisfacer de la mejor forma las necesidades o deseos de los segmentos que decidiera atender. Todo esto unido a que la materia prima comenzaba a fallar, para lo cual ten-

Chocolates St. Moritz se encuentra ante una disyuntiva muy típica de empresas medianas y pequeñas, que después de un período de crecimiento orgánico deben revisar su modelo de negocios y determinar cuál es la estrategia de crecimiento más adecuada. Se le presentan varias posibilidades, que requieren en todos los casos un mayor conocimiento de los deseos del consumidor y enfoque en segmentos de mercados específicos. De la misma manera es necesario evaluar la cartera de productos actuales y su contribución a la rentabilidad de la empresa, sin temer la eliminación de productos poco exitosos que pueden estar recargando la capacidad operativa y distrayendo esfuerzos de mercadeo de los productos o líneas líderes.

En primer lugar, podría optar por un crecimiento intensivo, que busque sacar provecho de su posición actual de liderazgo en el mercado de chocolate artesanal, dirigido a un segmento *premium* de



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

volúmenes moderados pero mayor rentabilidad. Al aprovechar la marca St. Moritz y su cartera actual de bombones, su proposición de valor seguiría centrándose en la calidad, frescura y variedad de los productos y presentaciones para ocasiones de consumo especial. Una ampliación de la cobertura podría lograrse mo-

cuyo precio resulta cada vez más elevado. Con consumidores que cobran cada vez más conciencia sobre la salud y la apariencia personal, los chocolates necesitan reinventarse. Los productos «light» pueden ser una oportunidad, pero resultan siempre poco creíbles. La alternativa de posicionar al chocolate como un

ideas que podrían investigarse. La variedad de productos podría requerir acuerdos de empaqueo con otras empresas de alimentos que puedan beneficiarse de la experiencia de St. Moritz en chocolates y a la vez agregar su conocimiento en categorías fusionables como cereales y galletas.

Por último, si se desea pensar en productos que sirvan al mercado de las mayorías, debe abandonarse el concepto de productos sucedáneos pero baratos, que ya han demostrado no ser exitosos. Darse un gusto o regalar un dulce son también deseos de los segmentos de mayorías que pueden ser satisfechos con productos de buena calidad a precios asequibles, pero en este caso con marcas individuales. Ejemplos de empresas líderes en estos segmentos como la argentina Alcor muestran que un atractivo diseño de producto, con desembolso unitario moderado y distribución masiva puede encontrar el gusto de los consumidores populares. También soluciones de tamaños familiares para el consumo en el hogar pueden resultar interesantes. Una maxibolsa de grageas o una crema untada de sabores variados para compartir pueden ser soluciones posibles para este segmento, pero requerirían mover a los productos con base en chocolate de la categoría de golosinas de consumo individual a una más amplia de merienda compartida en familia.

Todo lo anterior se facilitaría si se refuerza la estructura de mercadeo de la empresa. Debe superarse la etapa centrada sólo en comercialización y ventas, y más bien buscarse un adecuado equilibrio con una estrategia de mercadeo más audaz, centrada en construir capital de marca, tanto en lo que corresponde a la marca paraguas St. Moritz, como a las marcas individuales que puedan pelear en el mercado con productos de tradición y calidad como los de Nestlé-Savoy o Chocolates El Rey. 

St. Moritz podría optar por un crecimiento intensivo, que busque sacar provecho de su posición actual de liderazgo en el mercado de chocolate artesanal, dirigido a un segmento *premium*

dificando el concepto de tienda hacia el de corner o esquina de venta, que requeriría una menor inversión inicial y podría apoyarse en alianzas estratégicas con cadenas de cines o espacios de entretenimiento, cuya presencia ha crecido considerablemente en los últimos años. El uso de Internet, cuya penetración resulta aún baja pero se encuentra en crecimiento, podría abrir un nuevo canal de ventas, con distribución directa por pedido, que aproveche las ocasiones de usos especiales y de regalo, y la capacidad de personalización. Para ello se puede pensar en alianzas estratégicas con portales de despacho a domicilio, en un acuerdo de *cobranding* que podría beneficiar a ambas partes. El crecimiento intensivo puede encontrar barreras a la capacidad de producción actual, por lo que sería necesario evaluar la inversión necesaria para esta estrategia.

La empresa podría también pensar en diversificar su cartera de productos, apuntando a segmentos de consumo masivo, pero evitando la competencia directa con los líderes de mercado, que tienen un claro dominio de los canales tradicionales. Aprovechando su capital de marca, St. Moritz puede introducir al mercado una línea de excelente calidad dirigida a adultos, que pueda competir con productos importados

momento de gratificación, un pequeño pecado, un premio, un gesto de cariño o un gusto que el consumidor puede concederse resulta interesante y requiere un particular esfuerzo en el mercadeo de la marca y de los productos individuales. Esta estrategia de valor debe estar acompañada de un esfuerzo importante de comunicación que construya a la categoría, para diferenciarla de las simples golosinas y llevarla a un posicionamiento *gourmet*, que la calidad de los chocolates venezolanos puede respaldar sin problemas.

Otro segmento interesante es el infantil o juvenil, en el que el producto «Flaquito» ha tenido una buena presencia. Productos dirigidos a los adolescentes (un segmento poco servido en nuestro mercado), trabajados con personalidad propia y que puedan asociarse a las culturas de las tribus de jóvenes podrían ser interesantes. Diseños y presentaciones originales que resulten divertidos y que se asocien con tendencias de moda en la cultura juvenil, el mundo del entretenimiento o del deporte pueden ser muy bien aceptados por este segmento. Un chocolate tropical para surfistas, una barra de energía para basquetbolistas, un chocolate oscuro de corazón de vampiro para góticos o emos, o colecciones temáticas de ciencia ficción o historias épicas para *frikies* son algunas