

Área de Marketing

Caso Práctico Chocolates Valor



Autor del ejercicio

Francisco José Barrena Hernández

Fecha de inicio del ejercicio práctico

16/02/2014

Centro Europeo de
Postgrado y Empresa

Introducción

Este documento ha sido redactado por Francisco José Barrena Hernández y se refiere al primer caso práctico de la evaluación correspondiente al Área de Marketing perteneciente al Master (MBA).

El objetivo del ejercicio es realizar un Plan de Marketing para el desarrollo de la compañía Chocolates Valor.

Resumen Ejecutivo

Chocolates Valor S.A es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y comercialización del chocolate. La compañía fue fundada por Valeriano López Lloret en 1981 en Villajoyosa (Alicante). A lo largo de sus 130 años de historia la compañía ha desarrollado sus procesos aprovechando los avances tecnológicos en las distintas épocas.

En la siguiente tabla podemos observar los diferentes productos de la compañía.

Tabletas de chocolate	Bombones	Chocolate a la taza	Repostería Valor	Gourmet
Tradicional	De autor	Listo para tomar	Fideos de chocolate	Turrón
Sin azúcar	Prailinés	Gama Valorcao	Tabletas	Chocoperlas
Minitabletas	Sin azúcar	En tabletas	Cacao puro en polvo	Tableta almendrados
Crocán	Doblones			
Sin lactosa				

En cuanto a los servicios la compañía creó una Chocolatería en 1984 en España y en 1993 se creó la primera franquicia de chocolaterías. Actualmente cuentan con más de 30 franquicias repartidas por el territorio nacional.

Los requisitos para establecer una franquicia actualmente son las siguientes.

- **Superficie del local:** entre 150 y 200 m².
- **Fachada:** 7 - 12 m. con posibilidad de terraza.
- **Población mínima:** 100.000 habitantes. Ubicar su negocio en una gran ciudad le asegurará un flujo constante de clientes. (Se considerarán poblaciones turísticas).
- **Inversión estimada:** 220.000 a 240.000 euros.
- **Aportación de Chocolates Valor:** Decoración y equipamiento necesario, maquinaria para la elaboración de chocolate y churros, formación de personal y herramientas de marketing y gestión comercial.
- **Canon de entrada:** 24.040 euros + IVA
- **Royalty:** 5%
- **Canon de publicidad:** Chocolates Valor no sólo cobra canon de publicidad sino que además la compañía le aporta su "Kit de Publicidad y Comunicación Anual". Por último, cabe destacar que Chocolates Valor es una compañía que acomete inversiones en publicidad en medios como televisión, radio, prensa e internet.
- **Duración del contrato:** 10 años.

El proceso de fabricación se desarrolla en una fábrica de 22.000m² situada en Villajoyosa, desde donde se distribuye a 50 países. Sus principales mercados son Estados Unidos, Colombia, China, Canadá y Emiratos Árabes Unidos.

En el apartado económico el balance del ejercicio 2012-2013 nos presenta que la compañía ha logrado crecer un 8,2% situando su cifra de negocio en **76 millones de euros netos**.

A pesar de ser una gran compañía, con presencia internacional, Chocolates Valor no ha perdido su esencia de empresa familiar y una de sus principales preocupaciones es la calidad del producto, seleccionando las mejores semillas de cacao de todo el mundo en Ecuador, Ghana Y Panamá, para la fabricación de sus productos

Prueba de ello, la empresa recibió el prestigioso galardón '2011 European Candy Kettle Award' en su 130º aniversario. El Candy Kettle Club reúne a los mejores proveedores de tecnología y materias primas para la industria mundial del dulce, y otorga anualmente, desde 1973, un premio en Europa y otro en América, como reconocimiento a la trayectoria empresarial de compañías del sector.

Situación actual. Análisis Pest

Entorno Político-Legal

Vamos a distinguir las normativas que la empresa Chocolates Valor va a tener que asumir, diferenciado las normas aplicadas a la empresa como S.A y las referencias legales pertenecientes con el sector del chocolate.

Normativas Referentes a la Sociedad como S.A

Políticas Fiscales	Las S.A tributan por el impuesto de Sociedades, realizando una base imponible del impuesto dependiendo del ejercicio económico y de sus posibles desgravaciones. En principio al tener la sede española, la tributación se debería realizar en España, pero debería reunirme con el departamento de Contabilidad de la empresa para asegurarme de ello, así como de ponerme al día en las posibles deducciones por ingresos en el extranjero y los gastos en la acción. También en dicha reunión evaluaría los beneficios fiscales de tributar en otro país y de sus posibles consecuencias políticas, económicas y comerciales. Debido al proceso de internacionalización y expansión de la compañía es necesario tener la ayuda de Consultores con conocimientos en materia de comercio exterior. Posiblemente tributar en otros estados pueda conllevar unos beneficios fiscales pero en contrapartida puede tener unos efectos negativos en la marca en el ámbito nacional ya que socialmente se viven unos tiempos convulsos en España y tributar en otro país puede ser mal visto por la sociedad española, en donde la compañía es líder en el sector.
Normativa sobre Comercio exterior	Se deben de cumplir las normativas impuestas en cada país de destino. Para ello debemos de ponernos en contacto con un agente de aduana y nos informará de todos los trámites que debemos cumplir para la exportación de nuestros productos.

<p>Legislación en materia de empleo</p>	<p>Debemos cumplir con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley del Estatuto de los trabajadores - Ley de Prevención de Riesgos Laborales - Ley Orgánica de Protección de Datos <p>(Esta ley es de obligatorio cumplimiento para todas las empresas, y defiende al trabajador de la utilización de su información personal en la empresa)</p> <p>La empresa debe de inscribir los ficheros en la Agencia de Protección de Datos y realizar un documento de Seguridad, dependiendo del nivel de la información que se tenga en la empresa de deberá de pasar una auditoría externa inicial y otra cada 2 años (En el caso en los que exista un nivel de confidencial alto)</p>
<p>Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores</p>	<p>Debemos cumplir con esta ley para garantizar a los consumidores sus derechos.</p>
<p>Normativa y protección Medioambiental</p>	<p>Actualmente la empresa debe ser vista por los consumidores no solamente como un agente económico, sino además como un agente de beneficio social, ello conlleva a que la empresa debe de cuidar que tipo de imagen quiere dar a la sociedad. Nuestros consumidores quieren que sus productos los fabriquen empresas que respeten nuestro medioambiente.</p> <p>En el caso de Chocolates Valor tan solo cuenta con la Certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad) por la certificadora Aenor, en este caso mi consejo es que obtenga además la Certificación en la normativa ISO 14001.La norma ISO 14000 es una norma de gestión ambiental que, una vez implantada, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.</p>
<p>Estabilidad Política</p>	<p>En este sentido deberemos atender a los movimientos políticos de los países en los que la compañía está presente ya que un cambio de gobierno puede afectar a nuestros intereses económicos en forma de reforma fiscal y políticas económicas.</p>

Normativas Referentes al sector específico del Chocolate

En este sector existen una serie de leyes a cumplir por las empresas productoras, normas que exigen una serie de condiciones en la elaboración del producto.

Estas normativas son fijadas por La Comisión del Codex Alimentarius, que fue creada en 1963 por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y alimentación FAO (Roma, Italia) y la Organización Mundial de la Salud - OMS (Ginebra, Suiza) para desarrollar normas alimentarias, reglamentos y otros textos relacionados tales como códigos de prácticas bajo el Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias. Las materias principales de este programa son la protección de la salud de los consumidores, asegurar unas prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Precisando en el sector del Chocolate las normas de elaboración son expuestas claramente en el CODEX STAN 87-1981, Rev.1-2003 que a continuación se adjunta.

NORMA PARA EL CHOCOLATE Y LOS PRODUCTOS DEL CHOCOLATE

(CODEX STAN 87-1981, Rev.1-2003)

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La Norma se aplicará al chocolate y los productos del chocolate destinados al consumo humano y descrito en la sección 2. El chocolate y los productos de chocolate deben ser preparados a partir de cacao o derivados del cacao con azúcares y podrán contener edulcorantes, productos lácteos, sustancias aromatizantes y otros ingredientes alimentarios.

2. DESCRIPCIÓN Y FACTORES ESENCIALES DE COMPOSICIÓN

Chocolate es el nombre genérico de los productos homogéneos que se ajustan a las descripciones que figuran a continuación y que se resumen en el Cuadro 1. Se obtiene por un proceso adecuado de fabricación a partir de materias de cacao que pueden combinarse con productos lácteos, azúcares y/o edulcorantes, y otros aditivos que figuran en la lista de la sección 3 de la presente norma. Para constituir distintos productos de chocolate pueden añadirse otros productos alimenticios comestibles, excluidos la harina y el almidón añadidos (salvo para los productos que se indican en las secciones 2.1.1.1 y 2.1.2.1 de la presente Norma) y grasas animales distintas de la materia grasa de la leche. Las adiciones en combinación se limitarán al 40% del peso total del producto terminado, con sujeción a las disposiciones de etiquetado de la sección 5.

La adición de grasas vegetales distintas de la manteca de cacao no deberá exceder del 5% del producto terminado, tras deducir el peso total de cualquier otro producto alimenticio comestible añadido, sin reducir el contenido mínimo de las materias de cacao.

Cuando así lo exijan las autoridades competentes, la naturaleza de las grasas vegetales permitidas a dicho fin podrán prescribirse en la legislación aplicable.

2.1 TIPOS DE CHOCOLATE (COMPOSICIÓN)

2.1.1 Chocolate

El chocolate (en algunas regiones también descrito como chocolate amargo, chocolate semidulce, chocolate oscuro o "chocolat fondant") deberá contener, referido al extracto seco, no menos del 35% de extracto seco total de cacao, del cual el 18%, por lo menos, será manteca de cacao y el 14%, por lo menos, extracto seco magro de cacao.

2.1.1.1 El chocolate a la taza es el producto que se describe en la sección 2.1.1 de la presente Norma y que contiene un máximo del 8% m/m de harina y/o almidón de trigo, maíz o arroz.

2.1.2 Chocolate dulce/familiar

El chocolate dulce/familiar deberá contener, en extracto seco, no menos del 30% de extracto seco total de cacao, del cual no menos del 18% será manteca de cacao y el 12%, por lo menos, extracto seco magro de cacao.

2.1.2.1 El chocolate familiar a la taza es el producto que se describe en la sección 2.1.2 de la presente Norma y que contiene un máximo del 18% m/m de harina y/o almidón de trigo, maíz o arroz.

2.1.3 Chocolate de cobertura

El chocolate de cobertura debería contener, en extracto seco, no menos del 35% de extracto seco total de cacao, del cual no menos del 31% será manteca de cacao y el 2,5%, por lo menos, extracto seco magro de cacao.

2.1.4 Chocolate con leche

El chocolate con leche deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 25% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 2,5% de extracto seco magro de cacao) y un mínimo especificado de extracto seco de leche entre el 12% y el 14% (incluido un mínimo entre el 2,5% y el 3,5% de materia grasa CODEX STAN 87 Página 2 de 12 de la leche). La autoridad competente aplicará el contenido mínimo de extracto seco de leche y de materia grasa de leche de acuerdo con la legislación aplicable. El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

Cuando la autoridad competente lo exija, se puede definir un contenido mínimo de manteca de cacao más materia grasa de leche.

2.1.5 Chocolate familiar con leche

El chocolate con leche familiar contendrá, en extracto seco, no menos del 20% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 2,5% de extracto magro de cacao) y no menos del 20% de extracto seco de leche, (incluido un mínimo del 5% de grasa de leche). El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

Cuando la autoridad competente lo exija, se puede definir un contenido mínimo de manteca de cacao más materia grasa de leche.

2.1.6 Chocolate de cobertura con leche

El chocolate de cobertura con leche contendrá, en extracto seco, no menos del 25% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 2,5% de extracto magro de cacao) y no menos del 14% de extracto seco de leche (incluido un mínimo del 3,5% de grasa de leche) y un total de grasa no inferior al 31%. El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

2.1.7 Otros productos de chocolate

2.1.7.1 Chocolate blanco

El chocolate blanco deberá contener, en extracto seco, no menos del 20% de manteca de cacao y no menos del 14% de extracto seco de leche (incluido un mínimo de grasa de leche entre el 2,5% y el 3,5% según lo aplique la autoridad competente de acuerdo con la legislación aplicable). El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

Cuando la autoridad competente lo exija, se puede definir un contenido mínimo de manteca de cacao más materia grasa de leche.

2.1.7.2 Chocolate gianduja

El chocolate gianduja (o uno de los derivados del nombre "Gianduja") es el producto obtenido, en primer lugar, de chocolate con un contenido mínimo de total de extracto seco de cacao del 32%, incluido un contenido mínimo de extracto seco desgrasado de cacao del 8% y, en segundo lugar, de sémola fina de avellana en unas proporciones por las cuales el producto contenga al menos el 20% y no más del 40% de avellanas.

Los ingredientes siguientes se pueden agregar:

(a) Leche y/o extracto seco de leche obtenido por evaporación, en proporciones tales que el producto final no contiene más del 5% extracto seco de leche.

(b) Almendras, avellanas y otras variedades de nueces, enteras o in sémola, en cantidades tales que in combinación con la sémola de avellanas, no representan más del 60% del producto.

2.1.7.3 Chocolate gianduja con leche

El chocolate gianduja con leche (o uno de los derivados del nombre "Gianduja") es el producto obtenido, en primer lugar, de chocolate con leche con un contenido mínimo de total de extracto seco de leche del 10% y, en segundo lugar, de sémola fina de avellana mezcladas en unas proporciones por las cuales el producto contenga al menos el 15% y no más del 40% de avellanas. El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

Los ingredientes siguientes se pueden agregar: almendras, avellanas y otras variedades de nueces, enteras o in sémola, in cantidades tales que in combinación con la sémola de avellanas, no representan más del 60% del producto.

Cuando la autoridad competente lo exija, se puede definir un contenido mínimo de manteca de cacao más materia grasa de leche.

2.1.7.4 Chocolate para mesa

Chocolate para mesa es el chocolate no refinado donde el tamaño del grano de azúcar es mayor a 70 micras.

2.1.7.4.1 Chocolate para mesa

El chocolate para mesa deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 20% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 11% de manteca de cacao y del 9% de extracto seco magro de cacao).

2.1.7.4.2 Chocolate para mesa semiamargo

El chocolate para mesa semiamargo deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 30% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 15% de manteca de cacao y del 14% de extracto seco magro de cacao).

2.1.7.4.3 Chocolate para mesa amargo

El chocolate para mesa amargo deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 40% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 22% de manteca de cacao y del 18% de extracto seco magro de cacao).

2.2 TIPOS DE CHOCOLATE (FORMAS)

2.2.1 Chocolate en grano y chocolate en copos/ojuelas

El chocolate en grano y el chocolate en copos/ojuelas son productos del cacao obtenidos mediante una técnica de mezcla, extrusión y endurecimiento que confiere a la consistencia de estos productos propiedades únicas de friabilidad. El chocolate en grano se presenta en forma de granos cilíndricos cortos, y el chocolate en escamas, en forma de trozos pequeños y planos.

2.2.1.1 Chocolate en grano /Chocolate en copos/ojuelas

El chocolate en grano/ chocolate en copos/ojuelas deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 32% del extracto seco total de cacao, del cual al menos el 12% de manteca de cacao y el 14% de extracto seco magro de cacao.

2.2.1.2 Chocolate con leche en grano/en copos/ojuelas

El chocolate con leche en grano /chocolate con leche en copos/ojuelas deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 20% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 2,5% de extracto seco magro de cacao) y no menos del 12% de extracto seco de leche (incluido un mínimo del 3% de materia grasa de la leche). El extracto seco de leche se refiere a la adición de ingredientes lácteos en sus proporciones naturales, salvo que la grasa de leche podrá agregarse o eliminarse.

Cuando la autoridad competente lo exija, se puede definir un contenido mínimo de manteca de cacao más materia grasa de leche.

2.2.2 Chocolate relleno

El chocolate relleno es un producto recubierto con uno o más de los chocolates definidos en la sección 2.1, salvo el chocolate a la taza, chocolate familiar la taza y chocolate para mesa, de la presente Norma, cuyo núcleo se distingue claramente, por su composición, del revestimiento. El chocolate relleno no incluye dulces de harina, ni productos de repostería, bizcochos o helados. La parte de chocolate del revestimiento debe representar al menos el 25% del peso total del producto en cuestión.

Si la parte central del producto está constituida por uno o más componentes regulados por una norma específica del Codex, el componente o los componentes en cuestión deberán ajustarse a tal norma aplicable.

2.2.3 Bombones de chocolate

Se denominan bombones de chocolate los productos del tamaño de un bocado en los cuales la cantidad del componente de chocolate no deberá ser inferior al 25% del peso total del producto. Estos productos estarán hechos de chocolate relleno, o bien de uno o más de los chocolates definidos en la sección 2.1, salvo el chocolate a la taza, chocolate familiar a la taza y los productos definidos en la sección 2.1.7.4 (chocolate para mesa).

Entorno Económico.

El nivel adquisitivo o de Renta del consumidor ha descendido notablemente en España en los últimos años generando una crisis económica, a pesar de ello (**su volumen de negocio entre junio de 2012 y julio de 2013 fue de 75 millones de euros**, un 8,2% más que el año anterior. Con ello podemos prever un futuro prometedor para la compañía ya que en un momento en el que Europa ha tenido una crisis económica importante, Chocolates Valor ha sido capaz de aumentar sus ventas. Esto es debido a que ha salido al exterior ya que entre las exportaciones de la compañía generan entre un 8 y 10 % de sus ventas y un 6% de su volumen de negocio.

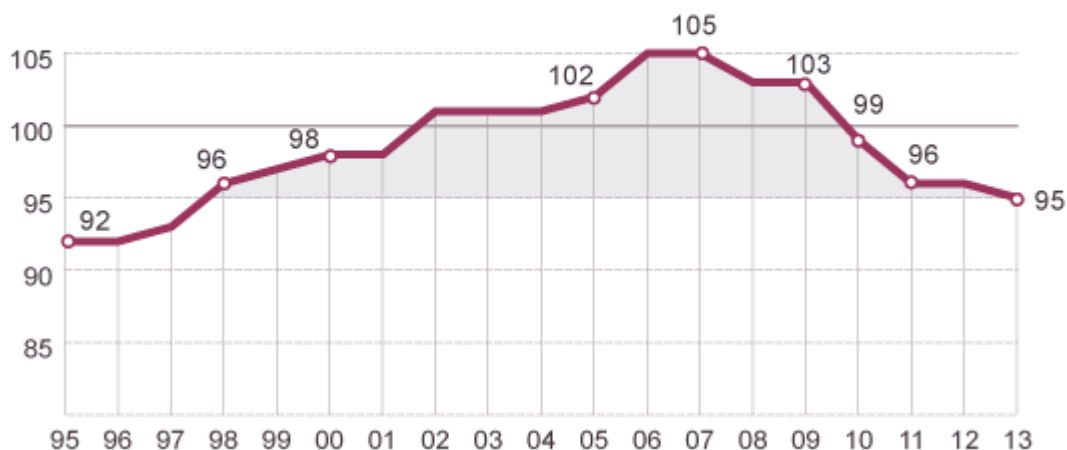
Sabiendo que el chocolate es un producto que los consumidores retiran de su cesta cuando el nivel de renta disminuye destacamos que las ventas se han mantenido estables en cuanto a negocio en España con una situación adversa económicamente y que además se ha realizado un proceso de internacionalización hacia países Emergentes obteniendo beneficios.

En cuanto a los países de Europa que han mejorado su situación económica como pueden ser Alemania y Francia hay que destacar que nuestra compañía no tiene presencia, siendo necesaria la evaluación en un futuro ya que puede ser factible operar en dichos países y ser ampliamente beneficioso al contar con un entorno económico muy favorable.

A continuación podemos observar la caída de la Renta Per Cápita con un retroceso de 16 años en la siguiente tabla como prueba de la mala situación económica en España.

AUGE Y CAÍDA DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

PIB por habitante de España en relación al de la UE
UE 28 = 100



Entorno Social.

El consumo mundial de cacao está estimado en 2.800.000 toneladas al año. Los principales consumidores de chocolate son: Europa, con más de 1,2 millones toneladas por año, y Estados Unidos con cerca de 0,4 millones toneladas al año. Entre los países que más chocolate y cacao consumen encontramos Países Bajos, Bélgica, Suiza, Francia, los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Brasil.

Otros datos relevantes en España son los siguientes:

- El consumo per cápita de chocolates para el 2010 alcanzó los 3,28 kilos, destacando 1,25 kilos de cacao soluble.
- El mayor consumo de chocolate se registra en las clases alta y media alta.
- El mayor consumo de chocolate se produce en hogares con niños entre 6 y 15 años.
- La compra más reducida se reporta en hogares donde la compra la hacen mayores de 65 años.
- Más del 65% de las compras de chocolates se hace en supermercados.

Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es básico en la producción del chocolate, en donde se realizan procesos muy automatizados generando unas economías de escala que conlleva a la reducción de los costes.

En este sentido cabe destacar que la compañía obtuvo el premio '2011 European Candy Kettle Award' debido a sus innovaciones tecnológicas y materias primas.

Las características del proceso de elaboración del producto son:

- Proceso de elaboración muy mecanizado
- Selección diaria por ordenador del producto
- La cadena de elaboración es la siguiente:



Situación actual. Análisis del sector del Chocolate y del consumidor

Principales Países consumidores de chocolate

Los 10 principales países consumidores de chocolate en 2012 - basado en el consumo per cápita:

1. Suiza 11,9 kg	6. Alemania 8,2 kg
2. Irlanda 9,9 kg	7. Noruega 8 kg
3. Reino Unido 9,5 kg	8. Dinamarca 7,5 kg
4. Austria 8,8 kg	9. Canadá 6,4 kg
5. Bélgica 8,3 kg	10. Francia 6,3 kg

Dado que el chocolate se considera un pequeño lujo, no es de extrañar que la mayoría de los países que se encuentran entre los primeros 20 lugares, cuentan con una gran población de clase media con ingresos disponibles más altos que el resto del mundo en desarrollo.

Tipo de Mercado

Está constituido por todas las personas sin distinciones de edad, sexo o clase social. Es un producto consumido con mediana frecuencia, es decir, en ocasiones especiales.

Debido a que Chocolates Valor quiere dar a conocer su producto como un producto de calidad y lujo, ha puesto en marcha una estrategia de comunicación focalizándose en un target adulto, y desplegando una intensa campaña de comunicación cuyo mensaje –“placer adulto”– había logrado un alto índice de receptividad.

Tipos de Productos y su consumo

Tipo de Producto	Porcentaje de Producto Nacional
Tabletas	32%
Cacaos y preparados de desayuno	24%
Productos de impulso	16%
Bombones	14%
Cremas de untar	7%
Productos estacionales	7%

En este apartado sería aconsejable proponer un estudio de mercado para los diferentes países en los que queremos exportar para sacar datos concluyentes. Podemos destinar parte de nuestros recursos de la empresa a realizar dichos estudios de mercado o contar con la ayuda de consultores externos.

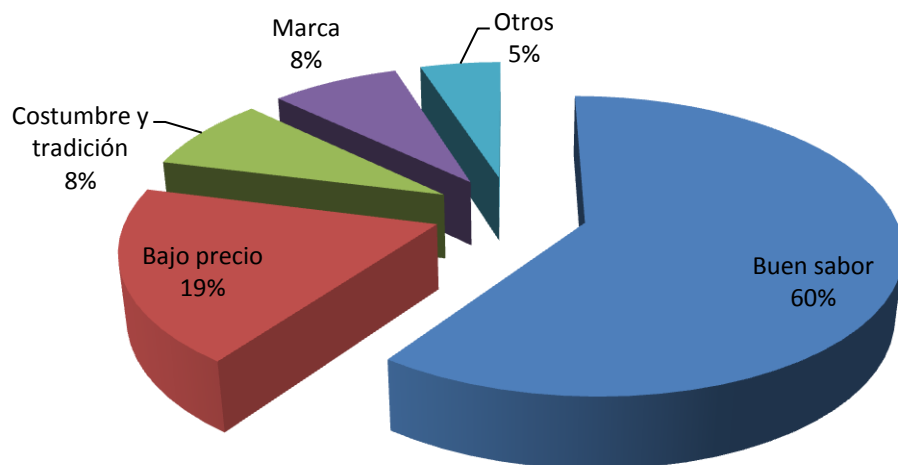
Debido a que Chocolates Valor ofrece como productos principalmente las tabletas, los preparados para el desayuno y los bombones a nivel nacional podemos decir que se encuentran ofreciendo un producto adecuado y podemos plantear un aumento de los productos como puede ser las cremas para untar y los productos estacionales. Estas decisiones se deberían de estudiar cuidadosamente ya que chocolates valor tiene un target adulto y este tipo de productos son principalmente asociados a niños.

En el caso en el que chocolates Valor diversificase su cartera de productos añadiendo los productos anteriormente citados deberíamos de realizar una campaña de publicidad para identificar a los niños en nuestra empresa pero mis recomendaciones sería realizar una campaña dirigida a los adultos, convenciéndoles de la importancia de dar a sus hijos un chocolate de calidad, precisamente una política publicitaria a la inversa de lo que estamos acostumbrados a ver en empresas como McDonald's.

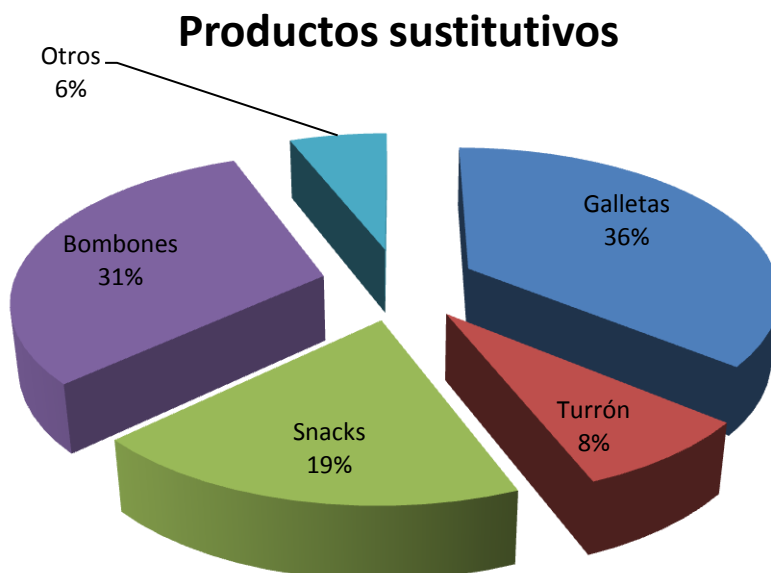
De esta forma no perderíamos notoriedad en la imagen de marca de la compañía, otorgando a nuestros clientes un aumento de la imagen de Calidad de nuestra empresa y podríamos reforzar los demás productos, creando una imagen de marca responsable y que cuida de la familia, precisamente aprovechando nuestra historia como empresa con orígenes familiares.

Factores de compra del chocolate

A continuación se encuentran los factores de compra del chocolate según los más destacados.



Productos sustitutos



Si nos fijamos en los distintos productos sustitutos que tiene el chocolate, nuestra compañía ofrece entre sus productos bombones y turrón, por lo tanto atendemos a un 39 % de cuota de productos sustitutos del chocolate.

Segmentación del mercado

Se ha realizado una segmentación del mercado con el objetivo de conocer los hábitos en el consumo del chocolate.

Información de la segmentación:

Mujeres < 30 años

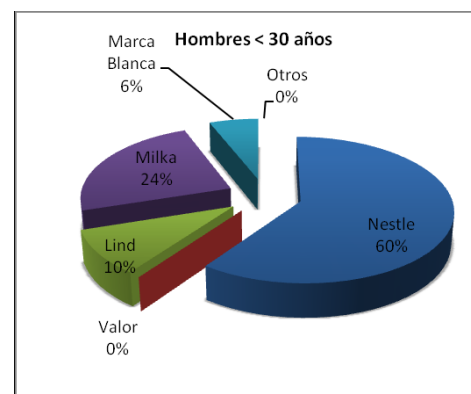
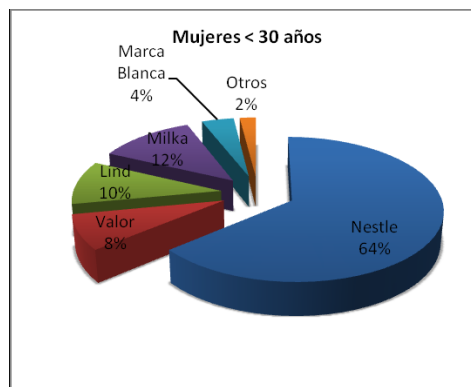
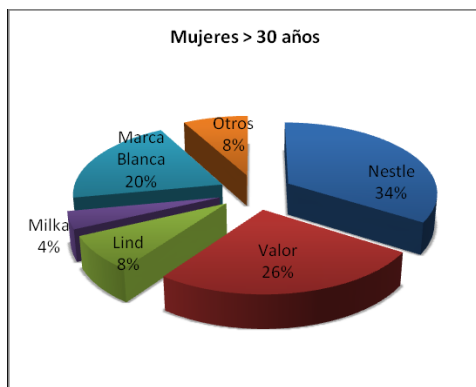
Se han realizado 50 entrevistas a cada segmento

Mujeres > 30 años

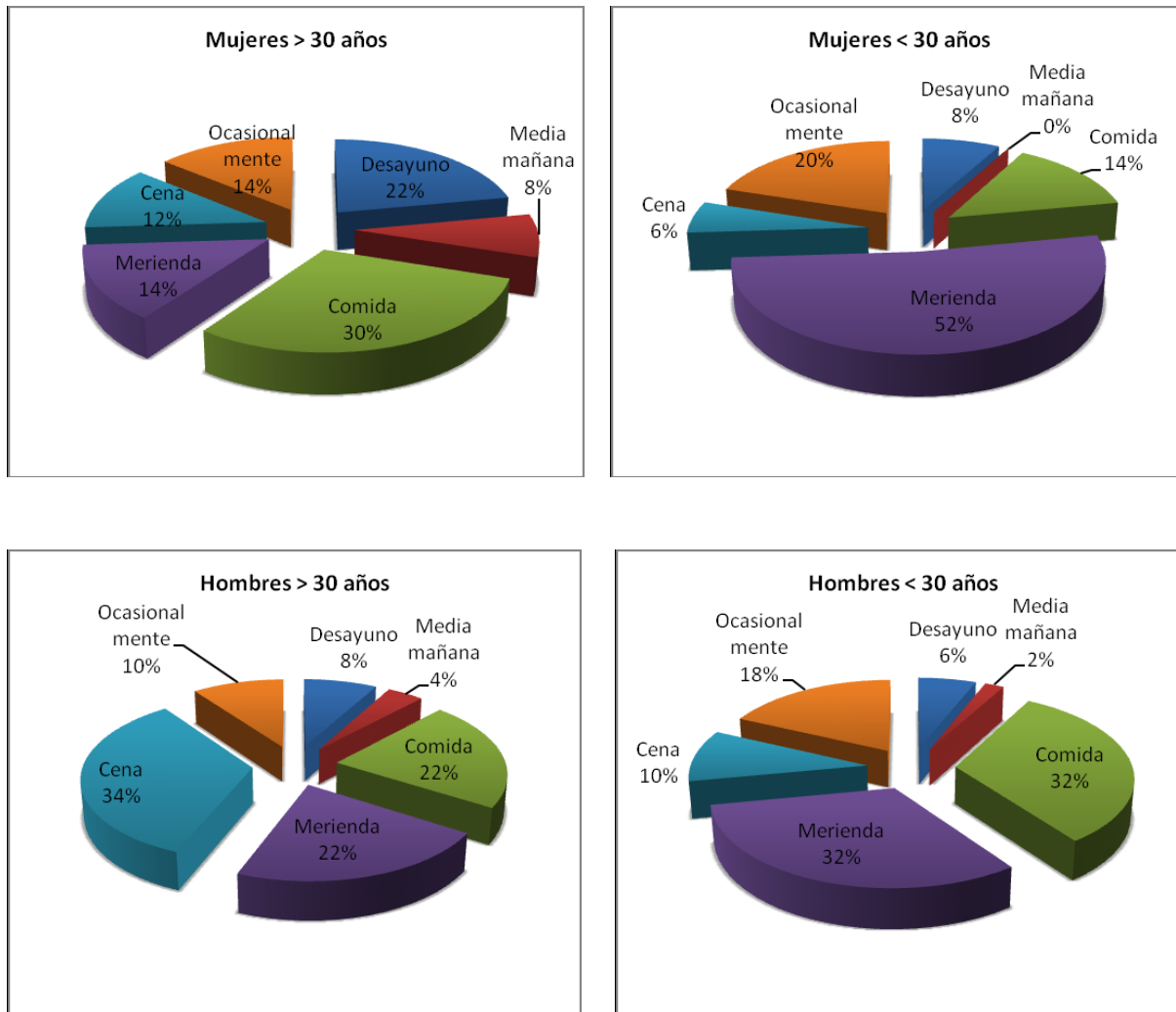
Hombre < 30 años

Hombre > 30 años

Las marcas que suelen comprar:



En qué momentos suele consumir chocolate



Conclusión de la segmentación del mercado

Como podemos observar anteriormente Chocolates valor presenta un target adulto. Obteniendo una mayor presencia en mujeres y hombres de más de 30 años.

Fruto de nuestros esfuerzos por alcanzar una alta presencia en este nicho de mercado en los datos se refleja una presencia muy similar en porcentajes a NESTLE (principal competidor de la marca).

Como camino hacia la mejora de nuestras expectativas comerciales tenemos que mencionar la poca presencia en los clientes de menos de 30 años, esto es debido a la poca o escasa atención centrada en ellos en nuestra actividad comercial y publicitaria.

Siguiendo con la evaluación de los datos, respecto al momento en que el cliente consume nuestros productos podemos atender a que nuestros principales clientes (mayores de 30 años) son partidarios del consumo en comida, merienda o cena.

Referente al nicho de mercado que nos queda por explotar (menores de 30 años), los consumidores hacen uso del producto mayoritariamente en la merienda, por tanto en el caso en que centremos parte de nuestros recursos a atender a este nicho de mercado, deberíamos de tener especial atención a cubrir las necesidades de nuestros clientes principalmente en dicho momento.

Principales competidores en el territorio nacional

Empresa	Localización (fabricas y central)	Número de Trabajadores	Cuota en el Mercado de chocolate	Ventas Anuales (Mill.€) Facturación chocolate y Cacao	Beneficios (Mill.€)
Nestlé España	Barcelona	5.900	21%	270	70,4
Ferrero Ibérica	Barcelona	150	16%	200	9,6
Natra	Valencia	130	14%	176	-3,8
Nutrexpa	Barcelona	800	14%	175	26,5
Kraft Foods España	Madrid	225	7%	90	2,2
Chocolates Valor	Alicante	302	5%	68	4,3
Lindt&Sprungli España	Barcelona	89	4%	57	2,3
Lacasa	Zaragoza	207	4%	52	1,1

Tendencias del sector

Para la innovación de productos donde el chocolate es protagonista, es importante definir si éste será para un público potencial, hará parte de la variación de una marca existente o si se trata de un artículo para temporadas como Navidad, o fechas especiales; ocasiones donde, por lo general, las empresas lanzan diseños especiales y el empaque tiene un rol activo en la promoción del producto.

No obstante, la elaboración de productos bajos en grasa y calorías son las tendencias más populares a raíz del interés de los consumidores, desde temprana edad, a cuidar su figura para evitar problemas de sobrepeso o diabetes. Asimismo, los estilos de vida influyen en la decisión de compra porque la practicidad y la inmediatez son factores cada vez más comunes en la presentación de los productos.

De acuerdo a estudios que revelan hábitos de compra, preparación y consumo del público, las propuestas de innovación de productos a partir del chocolate en los niños están orientadas, según la CNCH a “sabores que generen sensaciones ácidas, cool, hot, con colores definidos. En jóvenes la tendencia es hacia productos que combinen ingredientes y agregados llenos de energía, tamaños grandes. En adultos, la tendencia en el empaque es muy importante: estuches diferenciados, dorados, metalizados. También, en sabores, los licores, los postres y trufas rellenas han cobrado mucha importancia”.

Productos con alto contenido de leche, que le otorgan una cremosidad diferencial en el mercado, hacen parte de una nueva gama de productos que son propuestas basadas en el concepto Premium, pero enfocadas al consumo cotidiano. Tampoco se descarta la adición de ingredientes funcionales como vitaminas y minerales, en pos de la inclusión del cuidado de la salud; innovación en trufas, bombones con rellenos, chocolates fortificados, productos bajos en azúcar y grasas, mezclas y agregados con cereales, frutas y nueces.

Información de Consumo

El actual consumidor es urbano, más conocedor, abierto a los medios masivos, se preocupa por su salud y figura y es cada día más exigente con lo que consume. “Los niños y los jóvenes consumen más chocolate porque buscan la diversión y la energía que les proporciona. Sin embargo, el consumo cambia con la edad y dan más relevancia a productos bajos en calorías, chocolates oscuros por su alto contenido de antioxidantes y productos para compartir y regalar”, explica la CNCH. Sin embargo, el consumo de chocolates está muy asociado, aseguran voceros de Nestlé, “a una cuestión cotidiana en donde uno se toma una pausa y puede disfrutar de una porción de chocolates, esa es la estrategia que manejamos”.

En Nestlé, revelan que por lo general “el consumo de chocolates amargos es más para adultos, es más señor; y el chocolate blanco, que es un chocolate que no tiene licor, es más suave y dulce y es el que más consumen los niños, con lo cual la oferta está balanceada”.

Situación actual interna de la empresa

Producción

La fábrica de Chocolates Valor se encuentra situada en Les Mediasses, Villajoyosa, lugar de gran tradición chocolatera. En esta fábrica se cuenta con maquinaria de alta tecnología y precisión, esto permite alcanzar una capacidad de producción de 10.000 Kg por cada jornada de 8 horas. El secreto de fabricación de Chocolates Valor se basa en la selección de las mejores semillas de cacao de diferentes partes del mundo. El azúcar y la leche – para aquellas variedades que contienen – son el resto de componentes básicos en la elaboración del delicioso chocolate Valor.

La mezcla y proporción exacta de cacaos procedentes de Ecuador, Ghana y Panamá así como la depuración del producto hasta un 20% son factores de gran diferenciación de Chocolates Valor. Las semillas limpias pasan a las tostadoras, el grado de tueste confiere al cacao el aroma y el sabor característicos de Chocolates Valor, a la vez que facilita el proceso de descascarillado en el que se separa, definitivamente, la piel del grano. El cacao depurado es triturado hasta obtener pequeños trocitos denominados nibs.

La molienda convierte los nibs en una finísima pasta o licor de cacao de la que se extrae parte de la acidez que contiene el producto. El proceso finaliza con la unión de este licor a la manteca de cacao y al azúcar.

La tecnología más avanzada se encarga de mezclar los ingredientes en las proporciones adecuadas para conseguir el tipo de chocolate seleccionado. La mezcla se procesa mediante las refinadoras para convertirla en un polvo muy fino, con una dimensión de 17 micras. El polvo pasa a las conchas que son grandes recipientes calientes con palas giratorias que mueven y baten el chocolate durante horas hasta conseguir un líquido fino y homogéneo. En el tren de moldeo y desmoldeo la pasta es atemperada y depositada en moldes que darán la forma final al producto.

Finalmente, el producto se enfría, se envasa y se distribuye.

Recursos humanos

Chocolates Valor busca que sus franquicias ofrezcan el mejor servicio y atención a sus clientes, para ello proporciona un basado en cursos de formación, así como la convocatoria anual de un premio interno a la mejora del servicio.

Chocolates Valor hace un seguimiento personalizado a cada Chocolatería realizando visitas técnicas de calidad para conocer y mejorar el funcionamiento de cada una de las Chocolaterías Valor.

Marketing

Cartera de productos

El mercado del chocolate era un mercado maduro dividido en dos segmentos: chocolate con leche y chocolate negro. El consumo total para el mercado de tabletas de chocolate negro y con leche había alcanzado en España la cifra de 26.166.000 kilos anuales, siendo notablemente mayor el consumo de chocolate con leche.

Dentro de su programa de marketing Chocolates valor cuenta con una Web a través de la cual la empresa pretende acercarse mas a los consumidores, ofrecer una mayor información y ser una fuente de promoción de todos los productos.

La web de los amantes del chocolate www.amigosdelchocolate.com es un lugar de reunión para todos aquellos amantes del chocolate a quienes diariamente Valor pone en contacto. Un portal cuyos contenidos lo hacen diferente y mediante el cual, todos sus usuarios amigos del chocolate pueden conocer su cultura e historia, aprender todo tipo de trucos de cocina y repostería, introducir recetas propias y participar en concursos, expresar opiniones, y en definitiva, mantenerse informado en cuanto a todo lo referente al mundo del chocolate se refiere.

Recetas, becas, entrevistas, concursos, curiosidades y muchos contenidos más aderezados con la presencia de Luis Morera, restaurador especializado en el chocolate como materia prima al servicio de los usuarios. Periódicamente el club se reúne en las chocolateras Valor, para hacer real lo virtual y disfrutar de momentos Valor.

Por otra parte también cuenta con el museo del chocolate mediante el cual se quiere hacer llegar a los consumidores la historia sobre los orígenes del chocolate.

El museo del Chocolate

Desde que en 1881 Don Valeriano López Lloret adoptara el oficio de xocolater hasta la actual configuración de Chocolates Valor como una de las empresas punteras en el panorama nacional, la historia de la empresa entronca con la larga tradición de Villajoyosa como cuna del chocolate en España.

Un recorrido por el museo, que Valor tiene en Villajoyosa es un paseo por el pasado más reciente de la tradición chocolatera. Los ecos de una entrañable historia resuenan en las rústicas paredes de un casero rural del siglo XIX. El dulce museo alberga una valiosa muestra de maquinarias, utensilios, objetos y documentos relacionados con la historia del chocolate y su proceso de producción. En sus estancias se encuentran los orígenes del chocolate más estrictos, es decir, cada uno de los ingredientes con los que se realiza, con toda la leyenda que rodea su descubrimiento.

Un museo que abarca desde el tradicional rodillo de piedra, donde primitivamente se mola y refinaba la pasta de cacao,

hasta la revolución que supuso la introducción de la electricidad.

Entre las rústicas piezas, algunas son de excepcional valor, como la balanza para pesar las onzas, los molinos donde se mezclaban artesanalmente los ingredientes o un singular armario refrigerador para dar consistencia a las pastillas.

Pero la historia del chocolate no se escribe únicamente mediante la maquinaria de sus procesos productivos. Una primitiva forma de publicidad comenzaba a perfilarse en la historia del chocolate. Muestra de ello son las curiosas colecciones de carteles de publicidad, moldes para hacer formas o los sucesivos envoltorios de los diferentes productos de los chocolates Valor a lo largo de los años.

Todo ello encarna a la perfección el vínculo inextricable entre la historia del chocolate en Villajoyosa y la semblanza chocolatera de una empresa, Valor, que no olvida sus raíces ni su tradición.

Todo un placer para los amantes del chocolate.

Distribución

Chocolates Valor ha llegado a convertirse en la primera compañía chocolatera en española, con una amplia gama de productos que también comercializa internacionalmente, consolidando su presencia en más de 50 países en todo el mundo.

Su formato comercial en España es a través de franquicias, en España están situadas en:

- Alicante
- Asturias
- Barcelona
- Cádiz
- Cantabria
- Madrid
- Murcia
- Logroño
- Palencia
- Pontevedra
- Valencia
- Valladolid

Además de las franquicias los productos de chocolates valor se pueden adquirir tanto en tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados grandes y pequeños o hipermercados. En todos estos establecimientos los vendedores pondrán especial atención en el emplazamiento del producto y los elementos promocionales: lineal, escaparates y mostradores.

Misión

Centrados en la satisfacción del consumidor, Chocolates Valor busca generarle valor a sus accionistas y bienestar a sus colaboradores y a la comunidad. Para lograrlo, enfocan su actividad empresarial en los negocios de alimentos, posicionando marcas líderes y apoyadas en una destacada distribución nacional e internacional. Sustentan lo anterior en el talento humano, el conocimiento, la innovación y los altos niveles de servicio a clientes y consumidores.

Visión

Su visión consiste en ser líderes en el mercado de la confitería y ampliarlo en campo internacional. Desarrollar su empresa con énfasis en procesos de mejoramiento continuo en todas sus dependencias. Ser más competitivos, prestando especial interés al factor humano y apoyándonos en programas de buenas prácticas de manufactura, buscando con esto mejorar la calidad de sus productos.

Objetivos corporativos

- Inversión en calidad e innovación
- Diferenciación de la competencia
- Relaciones recíprocas de satisfacción y orgullo Empresa-Trabajadores
- Reconocimiento Público e institucional
- Ética y seriedad empresarial
- Respeto a la tradición
- Satisfacción de los stakeholders

Objetivos financieros

- Aumentar del 3,5 al 5% de la facturación total de la compañía con las Franquicias a nivel nacional
- Aumentar de un 8,2% a un 9% el crecimiento de facturación total anual

Estos objetivos deben de cumplirse creando relación de valor con los clientes, sin destruir mercado.

Objetivos del marketing

- Mantener el liderazgo en España en los clientes mayores de 30 años
- Posicionarnos en EE.UU entre las 5 primeras marcas en clientes mayores de 30 años

Nos ponemos como objetivo EE.UU debido a que está incrementando el consumo del chocolate en este país y además presenta oportunidades muy atractivas respecto a notoriedad de marca ya que una vez introducidos en este mercado, el acceso a los países latino americanos es más efectivo. Además contamos desde 2011 con el 100% de la filial que se encarga de comercializar nuestros productos en Estados Unidos y los países de habla inglesa del Caribe.

Respecto a España además de ser el país de sustento de Chocolates Valor, es un punto estratégico para la expansión por los países de Europa. En cuanto a recursos contamos con la central situada en Alicante y con nuestras redes de franquicias.

Público objetivo

Es constituido por todas las personas sin distinciones de edad, sexo o estirpe social. Es un producto consumido con mediana frecuencia, es decir, en ocasiones especiales. También puede ser consumido en cualquier lugar y a cualquier hora, sin impedimentos climáticos, estacionales, etc. Aunque la segmentación del mercado nos demuestra que en España los clientes acompañan las grandes comidas como Desayuno, Comida y Cena con nuestros productos.

Aunque debido a que Chocolates Valor quiere dar a conocer su producto como un producto de calidad y lujo ha puesto en marcha una estrategia de comunicación focalizándose en un target adulto, y desplegando una intensa campaña de comunicación cuyo mensaje –“placer adulto”– ha logrado un alto índice de receptividad.

ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Poca presencia en menores de 30 años - Grandes competidores como Nestle (Actualmente con presencia prácticamente en todo el mundo) - Poca concienciación de la empresa con el medio ambiente y la sociedad. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Marcas Blancas - Cambios en los hábitos de consumo, con tendencia a la reducción de grasas y productos calóricos - Grado de fidelización de los clientes con otras marcas.
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Asociación del producto a calidad y variedad - Reconocimiento del sector - Especialización en target adulto 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento mundial del sector del chocolate en cuanto consumo - Posibilidad de entrada en nuevos mercados.

*Señalados con rojo los puntos críticos

Resumen del Análisis de la situación de la empresa y estrategias

Estrategia asociada a Calidad

Chocolates Valor tiene como punto de partida un producto de calidad hacia un cliente que sabe apreciar y que busca precisamente eso, un momento de calidad asociado a un producto de calidad. La compañía posibilita al consumidor un momento placentero basado en un producto de calidad artesanal.

Durante la evolución de la compañía los procesos se han automatizado pero sin perder de referencia de que el gusto es el factor por el que el cliente va a decidirse por su producto.

En cuanto al target dirigido, es precisamente el adecuado, buscando un sector de la población con nivel de renta y preferencias hacia nuestro producto, con un precio más elevado al de la media de nuestros competidores, que otorga al cliente una confianza de que el producto que está consumiendo presenta una de las mejores calidades actualmente en el mercado.

A su vez Chocolates Valor ha sido capaz de en dicho nicho de mercado ofrecer una variedad suficiente para satisfacer adecuadamente a sus necesidades, prueba de ello es que actualmente nos encontramos en un proceso de conquista de nuevos mercados, contamos con una extensa red de franquicias de chocolatería y presentamos una fuerte competencia con Nestlé en nuestro mercado objetivo.

En cuanto a las debilidades internas de la empresa debemos afirmar que a pesar de concentrar nuestros esfuerzos en realizar un producto de alta calidad, estamos dejando de lado la imagen que como empresa damos a la sociedad en forma de beneficios sociales. Por ello al igual que cuando hemos centralizado nuestros esfuerzos hemos sido capaces de certificarnos en la normativa ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad), nuestros esfuerzos deberían de ser centrados ahora en buscar normativas que creen una fidelización tanto con proveedores, como con la sociedad, dejando constancia nuestro compromiso con los stakeholders.

Por otro lado la certificación en otras normativas puede abrirnos puertas o en el peor caso no cerrárnoslas en nuestro proceso de distribución del producto a otros países. Las normativas ISO son normas internacionales anteriormente probadas como BS (British Standards) que presentan fiabilidad en clientes, empresas con las que pretendamos crear sinergias, con los proveedores, además pueden crearnos ventajas en el desarrollo de los pliegos para las obtenciones de subvenciones y es un punto de partida para trabajar además con entidades públicas u obtener subvenciones.

Como podemos comprobar nos abre las puertas de la estrategia que tendrá como resultado beneficios de imagen de marca y económicos.

Las normativas que aconsejo para la implantación y posteriormente certificación son las siguientes:

Normativa	Objetivos	Beneficios
ISO 14001	ISO 14001 es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso medioambiental por parte de la empresa. - Demostración a los organismos y administraciones el compromiso de lograr el cumplimiento de leyes y normas medioambientales. - Mejora de la gestión de los riesgos medioambientales. - Reducción de los costes de los seguros de responsabilidad civil. - Mejora de la reputación de la empresa. - Mejora la imagen de la empresa desde un punto de vista público.
ISO 27001	<p>La información tiene una importancia fundamental para el funcionamiento y quizá incluso sea decisiva para la supervivencia de la organización. El hecho de disponer de la certificación según ISO 27001 ayuda a gestionar y proteger los valiosos activos de información.</p> <p>ISO 27001 es la única norma internacional auditable que define los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI). La norma se ha concebido para garantizar la selección de controles de seguridad adecuados y proporcionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del impacto de los riesgos, que en caso de materializarse las amenazas, puedan representar pérdidas (de capital, de facturación, de oportunidades de negocio, por reposición de los daños causados, reclamaciones de clientes, sanciones legales, etc), al aumentar la seguridad efectiva de los sistemas de información, con una mejor planificación y gestión de la seguridad. - Garantías de continuidad del negocio basándose en el Plan de Contingencias. - Mejora de la imagen de la organización y aumento del valor comercial de la empresa y sus marcas. - Incremento de los niveles de confianza de clientes, proveedores, accionistas y socios. - Mejora del retorno de las inversiones, al tener mejor criterio según los riesgos residuales aceptados y ahorro de tiempo y dinero al reducir o eliminar actividades o inversiones de escasa o nula aplicabilidad a los niveles de riesgo identificados en el negocio.

		<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la legislación y normativa vigentes, tales como de Protección de datos de Carácter personal, de Servicios de la Sociedad de la Información o de Propiedad Intelectual. - Mejora continua a través de la metodología PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).
<p>ISO 22301</p>	<p>La norma ISO 22301 es, a nivel mundial, la primera norma internacional para la gestión de la continuidad de negocio (GCN) y ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones a minimizar el riesgo de este tipo de interrupciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la calidad y la eficiencia Proporciona un marco común consistente, basado en unas mejores prácticas internacionales, para gestionar la continuidad de negocio. - Resiliencia Mejora su resiliencia de manera proactiva cuando se enfrenta con una interrupción en su capacidad de alcanzar objetivos claves. - Reputación Ayuda a proteger y mejora su reputación y marca. - Ventaja competitiva Le abre nuevos mercados y le ayuda a ganar nuevos negocios. - Ganar más contratos más efectividad de costes Le proporciona una ventaja de marketing y usando la certificación, puede ayudarle a reducir el coste de ofertas muy caras. - Mejora el negocio La certificación le da una clara comprensión de toda su organización, la cual puede identificar oportunidades para la mejora. - Mejora continua El proceso de certificación supone auditorías habituales las cuales aseguren su sistema de gestión está actualizado. - Cumplimiento Demuestra que se observan las leyes y las regulaciones. - Ahorro de costes

		<p>Crea oportunidades para reducir los costes de los auditores de continuidad de negocio y puede reducir las primas de seguros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión <p>Proporciona una capacidad probada para gestionar una interrupción.</p>
--	--	---

Estrategia de Producto

Nuestra estrategia de producto está vinculada mayoritariamente a la diferenciación. Este concepto lo podemos apreciar en nuestro esfuerzo por producir el chocolate con las mejores semillas de cacao del mundo, haciendo posible producir un chocolate de alta calidad en relación con la competencia.

Además en nuestra focalización por la diferenciación realizamos algo que nos hace exclusivos como son las franquicias, ya que en ellas vendemos exclusivamente nuestros productos.

Como toda estrategia de diferenciación, nos posicionamos en un nicho determinado, en nuestro caso el target adulto. En cuanto a la estrategia de costes esta pretende conseguir precios de producción bajos que se consiguen a través de las denominadas economías de escala, es decir la producción en masa que posibilita la reducción de los costes unitarios, a mayor producción menores costes. Estas reducciones en costes se verán reflejadas en los precios de nuestros productos, pues cuantos menores costes de producción tengamos, menor será el precio que llega al consumidor final, sin embargo para la asociación de nuestro producto a calidad en referencia al precio psicológico nuestros intereses son mantener el precio de nuestros productos.

Mis recomendaciones son mantener parte de la partida económica destinada a la mejora de los procesos de fabricación con el objetivo de reducir nuestros costes pero mantener los precios, esto nos posibilitará un crecimiento económico con un aumento de beneficios y podremos destinar más fondos a la expansión del negocio.

Estrategia de Promoción

Chocolates Valor recurre principalmente a dos medios de comunicación: Las redes sociales y la televisión

En cuanto a las redes sociales Para la difusión de la campaña, Chocolates Valor está usando sus propios canales en redes sociales (en Facebook tiene casi 45.000 seguidores), su página web, su blog y sus tiendas, así como sendas campañas en Facebook y Twitter. Además de diversas campañas promocionales como la llevada a cabo en Navidad con el concurso de fotografías.

Referente a la promoción en anuncios televisivos la más representativa y más conocida es la denominada "placer adulto" en la que la empresa quería dar a conocer que sus chocolates se centraban en un público adulto con un mayor poder adquisitivo y para los que habían creado un producto de alta calidad y lujos, obteniendo un gran éxito que se pudo ver reflejado en las ventas de la empresa.

Mis recomendaciones son continuar la estrategia de promoción en los medios en los que se está actuando y mantener el mensaje que se quiere transmitir, la campaña representado el mensaje de Placer Adulto, ha sido exitosa y es de sentido común mantener ese camino, sin embargo considero que podemos mejorar la campaña e incluso ampliarla a nivel internacional con la presencia en el spot publicitario de algún personaje con prestigio social y que además cuente con numerosos seguidores en las redes sociales. De esta manera estaríamos mejorando nuestra fuerza comunicativa tanto en televisión como nuestra presencia en las redes sociales.

Los requisitos que debe de cumplir el personaje con prestigio social son los siguientes:

Edad: Entre 30 y 50 años.

Profesión: Mediática

En cuanto a redes sociales: Tener alta presencia en las redes sociales.

Físico: Debe de ser una persona con apariencia saludable y posiblemente atractiva para el target adulto.

Si analizamos casos de este tipo, podemos ver ,como empresas como Nespresso han realizado un concepto similar con su reciente campaña What else? utilizando como figura pública a George Clooney, dicha campaña ha sido un referente publicitario mundial en el sector del café, en un target adulto, y con una estrategia de diferenciación en cuanto a producto.

Plan de Acción

Tipo de estrategia	Tipos Recursos utilizados	Perfiles contratados	Objetivos medibles	Plazo del proyecto	Fecha de Inicio
Estrategia de asociada a la calidad	Consultores especializados en normativas ISO 5 consultores senior y 4 juniors.	Consultores Senior y Junior Los perfiles y las contrataciones serán competencia de Recursos Humanos.	Obtención de la certificación de un Sistema de Gestión Integrado	18 meses	03/11/2014

Fases de la implantación de las normativas

Fecha de inicio	Fecha de cierre	Horas realizadas	Tareas	Interlocutores del equipo de Consultores
03/11/2014	10/11/2014	40	Estudio previo	
03/11/2014	10/11/2014		Diagnóstico de situación	
10/11/2014	17/11/2014	40	Reunión y cuestionario	Consultor Calidad, Responsable Seguridad, Responsable de Sistemas
17/11/2014	24/11/2014	40	Planificación, alcance de las normas	consultor Calidad, Responsable Seguridad, Responsable de Sistemas
24/11/2014	30/11/2014	20	Compromiso de la dirección y presentación informe	Dirección General, Consultor Calidad, Responsable Seguridad, Responsable de Sistemas
24/11/2014	30/11/2014		ENTREGA INFORME DIAGNÓSTICO SITUACIÓN	
24/11/2014	30/11/2014		Auditoría técnica de SGSI	
01/12/2014	03/12/2014	20	Preinventario de activos para test de intrusión	Responsable de sistemas, Consultor Calidad
03/12/2014	03/12/2014		A.7.Gestión de activos (Análisis de Riesgos)	
03/12/2014	10/12/2014	40	Inventario activos: Política y primer nivel de servicios	Responsable Seguridad, Direccion General (Resp. Comercial)
10/12/2014	17/12/2014	40	Inventario activos: Software, hw, redes, personal e instalaciones	Responsable Seguridad, Responsable Sistemas
17/12/2014	19/12/2014	5	Presentación informe tests y solicitud para test de intrusión interno	Responsable Seguridad, Responsable Sistemas, Consultor Calidad
17/12/2014	19/12/2014		ENTREGA INFORME TEST VISIBILIDAD E INTRUSIÓN EXTERNO	
08/01/2015	12/01/2015	10	Análisis de riesgos: Valoración y dependencias de activos, amenazas	Responsable Seguridad, Responsable Sistemas
12/01/2015	19/01/2015	30	Análisis de riesgos:	Responsable Sistemas y personal

			Valoración riesgos	de soporte
12/01/2015	19/01/2015		Test de visibilidad externo	Responsable sistemas.
12/01/2015	19/01/2015		Test de intrusión externo	Responsable sistemas.
19/01/2015	26/01/2015	20	Replanificación activos	Resp. Sistemas, Resp. Seguridad
19/01/2015	26/01/2015		Plan de Seguridad (PTR) y Decl. De Aplicabilidad (SoA)	
02/02/2015	09/02/2015	40	Primer PTR basado en riesgos	Resp. Seguridad
09/02/2015	16/02/2015		Seguridad Organizativa	
16/02/2015	23/02/2015	40	Repaso SoA (capitulo 5: Política de Seguridad)	Resp. Seguridad, Responsable RRHH, Consultor Jurídico, Secretaria Dirección
23/02/2015	02/03/2015	40	Repaso SoA (capitulos 6-7: Organización de la Seguridad, Gestión de activos)	Resp. Seguridad, Responsable RRHH
02/03/2015	09/03/2015	20	Repaso SoA (capitulo 8): Seguridad ligada a RRHH	Responsable RRHH, Seguridad, Sistemas
02/03/2015	09/03/2015		Seguridad Física	
09/03/2015	16/03/2015	20	Repaso SoA (capitulo 9): Seguridad física y ambiental	Responsable Calidad, Sistemas
09/03/2015	16/03/2015		Seguridad Lógica	
16/03/2015	30/03/2015	80	Repaso SoA (10 capitulos): Gestión de comunicaciones y operaciones	Responsable Sistemas
30/03/2015	13/04/2015	80	Repaso SoA (capitulo 11): Control de accesos	Responsable Sistemas
13/04/2015	20/04/2015	20	Repaso SoA (capitulo 12): Adquisición y desarrollo	Responsable Sistemas
20/04/2015	18/05/2015	100	Repaso SoA (capitulo 13): Gestión de incidentes	Responsable Sistemas
18/05/2015	18/06/2015	160	Repaso SoA (capitulo 14): Planes de contingencia	Responsable Sistemas, Seguridad, Calidad
18/05/2015	18/06/2015		Seguridad Legal	
18/06/2015	17/07/2015	160	Repaso SoA (capitulo 15): Cumplimiento	Consultor Calidad, Consultor Jurídico
17/07/2015	31/07/2015	40	Registros SoA, PTR, tabla de	Resp. Seguridad

			indicadores	
17/07/2015	31/07/2015		ENTREGA PLAN TRATAMIENTO DEL RIESGO (PTR) CON MEDIDAS URGENTES	
07/09/2015	14/09/2015	40	Test de intrusión interno	Resp. Seguridad, Sistemas y Soporte
28/09/2015	05/10/2015	80	Elaboración del informe de intrusión interno	Interno
28/09/2015	05/10/2015		ENTREGA INFORME TEST INTRUSIÓN INTERNO	
28/09/2015	05/10/2015		Implantación del SGSI	
05/10/2015	05/11/2015	120	Implementación de medidas urgentes y Herramientas SGSI	Responsable Sistemas
05/11/2015	19/12/2015	80	Implementación de Controles del SGSI	
19/12/2015	01/02/2016	120	Elaboración de la documentación	
19/12/2015	01/02/2016	0	Integración con Sistemas de Gestión de la empresa	Responsable Calidad
02/02/2016	21/04/2016	80	Entrega documentación y Formación genérica	Todos
02/02/2016	21/04/2016		Gestión del SGSI	
21/04/2016	01/05/2016	40	Firma documentación y Formación	
01/05/2016	11/05/2016	40	Primer comité de Seguridad	Responsable Seguridad, Calidad, Sistemas, RRHH (puntualmente)
11/05/2016	15/06/2016	120	Seguimiento de la empresa	Responsable Sistemas
15/06/2016	22/06/2016	40	Revisión Global del SGSI	Dirección General, Responsable Seguridad, Calidad, Sistemas, RRHH (puntualmente)
22/06/2016	13/07/2016	120	Auditoría interna final	Todos
13/07/2016	16/07/2016	30	Cierre implantación y formación	
16/07/2016	31/07/2016	80	Sesiones certificación	Empresa Certificadora
07/09/2016	05/10/2016	40	Consultoría para Informe	

			previo certificación	
TOTAL	TOTAL	510		

Referente al equipo técnico y la forma de implantación del sistema recomiendo crear un departamento de consultoría formado por 5 Consultores Senior (4 consultores expertos, cada uno de ellos en una normativa), y 1 de ellos con mayor experiencia (posiblemente con experiencia en auditoría) para liderar el proyecto e integración del sistema. Para la auditoría interna recomiendo contratar los servicios de una consultora externa independiente por el principio de independencia referente en las normativas.

Otra forma de realizar la implantación del sistema es subcontratando directamente a una consultora externa pero de este modo el mantenimiento anual del sistema debería de ser subcontratado, y teniendo en cuenta que Chocolates Valor se ha expandido por 50 países diferentes y que el objetivo de la norma nos habla de una mejora continua del alcance y por tanto una ampliación progresiva, sería adecuado poder contar con consultores internos que realicen la implantación y posteriormente el mantenimiento. De esta forma, el coste del proyecto es más eficiente.

En cuanto a la empresa certificadora que posteriormente emite el sello de certificación del sistema aconsejo contactar con AENOR ya que ya disponemos de una certificación de la normativa ISO 9001 y por tanto será más eficaz, reduciendo el número de jornadas de auditoría externa y por tanto una reducción del coste de la certificación. Además AENOR cuenta con reputación internacional, que es uno de nuestros objetivos hacia la certificación además de la mejora interna de nuestros procesos.

Tipo de estrategia	Tipos Recursos utilizados	Perfiles contratados	Objetivos medibles	Plazo del proyecto	Fecha de Inicio
Estrategia de promoción	Contratación de 2 Creativos publicitarios senior, 2 Community manager	Recursos Humanos se encargará de definir los perfiles de búsqueda	Aumentar nuestras Franquicias en España con presencia en los medios tecnológicos y desarrollar un spot publicitario	12 meses	03/11/2014

Chocolates Valor contactará con una agencia de publicidad para la elaboración del spot y ésta deberá realizar el proyecto del spot a través de su creativos publicitarios y presentarlo a la empresa. Una vez aprobado contactará con la productora para su edición y posproducción, lo que nos indica que las etapas citadas en anterioridad son realizadas por la agencia y la productora, es decir es un trabajo en conjunto para la realización de la labor a realizar. Todo el proceso

será supervisado por nuestro equipo de creativos, además entre las labores internas de nuestros creativos será crear a partir de nuestro spot, contenidos utilizables en otros medios, tales como youtube, google, facebook, twitter etc.

Para la puesta en marcha de dichos contenidos en otros medios contaremos con el know-how de nuestros community managers.

Antes de comenzar la creación de la campaña, se pedirá a nuestro equipo de creativos y community managers un pliego con la presentación del proyecto para evaluar cualquier tipo de desajuste inicial, tales como las posibles necesidades de becarios, juniors e incluso un aumento de creativos.

Por ello actualmente no crearemos ninguna cronología de las etapas ya que las realizaremos al finalizar el proyecto de nuestro equipo técnico, una vez sabidas todas las necesidades tanto económicas como de recursos.

En cuanto a la fecha elegida para el cierre del proyecto, coincide con las Navidades de 2015, un momento en el que nuestros productos por demanda estacionaria tienen mayor presencia en la cesta de nuestros clientes.