**Caso: “Chocolates Delicia”**

**Indicaciones:**

**Lee el caso y, a partir de la información, desarrolla una matriz FODA (5 fortalezas, 5 debilidades, 4 oportunidades y 4 amenazas) y dos cruces como mínimo por cada cuadrante de estrategias.**

El Perú viene atravesando un periodo de crecimiento económico en los últimos años, así como también una etapa en la cual se respeta la democracia y el estado de derecho. Debido a ello, el consumo de dulces a nivel nacional ha venido creciendo, especialmente en los niveles con mayor poder adquisitivo. También han aumentado tanto las marcas que entran al país de manera legal como las que lo hacen por contrabando a través de las fronteras.

La fábrica “Chocolates Delicia” nace en 1999, creada por la empresa SOLUR SRL. La tecnología (software y gestión de procesos), utilizada por la empresa fue importada de Estados Unidos, mientras que la maquinaria para la producción de dulces fue diseñada y fabricada por uno de sus miembros que había estudiado y trabajado en el rubro, en Alemania. Esto permitió a la empresa ahorrar en una inversión que habría sido significativa y habría puesto a la compañía en una situación poco rentable debido al aumento de los costos.

Con el paso de los años. La empresa ha ido ampliando poco a poco sus instalaciones hasta llegar a una producción actual de 78,000 Kg al año, lo que supone un 80% de su capacidad. La compañía enfrentó serios retos para lograr una estandarización de la calidad, pues uno de sus principales competidores, Nestlé, había sido durante mucho tiempo casi la única empresa en este rubro de negocio, por lo que tenía una gran aceptación y reconocimiento en el mercado.

Chocolates Delicia es una empresa familiar. La compañía, con una mejora en productos, envases, publicidad y una calidad superior, ha logrado entrar al mercado enfocándose en la clase media alta y alta con una estrategia de diferenciación (tiene 40% de las ventas de la categoría), pero con precios más altos. La empresa ha trabajado con compañías del exterior, principalmente Suiza, para mejorar la calidad y adquirir nuevos conocimientos.

La compañía realizaba la planificación estratégica a partir de las decisiones de los familiares, las cuales eran tomadas a veces de forma intuitiva más que analizadas en profundidad.

Por un lado, en la industria existe una fuerte competencia tanto en el mercado mundial como local. En cuanto a la exportación, Nestlé también tiene altas participaciones de mercado en los grandes centros de consumo como Norteamérica y Europa. Sin embargo, existe la posibilidad de ingresar en estos mercados principalmente para atender a consumidores peruano y a otros que buscan productos de otra región.

Además, en el mercado nacional existe una fuerte competencia de productos locales y extranjeros, sobre todo en las ciudades de Lima y Arequipa. No existen muchas empresas, nacionales, pero sí unas 3 grandes fábricas en el rubro, siendo el competidor más fuerte Nestlé; sin embargo, la rivalidad en la industria es fuerte, La demanda de chocolates es elástica y muy sensible al precio.

Por otro lado, para las empresas las barreras de entrada al mercado nacionales son muy fuertes debido a requerimientos grandes de inversión en bienes de capital y capital de trabajo, el efecto de la experiencia, el tiempo necesario para lograr estándares de calidad, limitados y costosos accesos a canales de distribución, y la costumbre de la población de consumir marcas conocidas.

Los principales insumos necesarios para la fabricación del chocolate son: pepa de cacao, leche, azúcar, mantequilla de cacao, cajas de mimbre, canastas, cajas plásticas, cajas de cartón y etiquetas, mano de obra y latas. Para la mayoría de estos insumos, existen varios proveedores y las compras realizadas por la empresa son significativas, por lo que el poder de negociación de proveedores nos es bastante fuerte.

Los clientes de las empresas se dividen básicamente en tres: los clientes particulares que son los consumidores finales que adquieren el producto en forma ocasional en las cinco tiendas de la empresa en Lima. Luego están los minoristas y mayoristas que comercializan el producto. Estos últimos tienen cierto poder de negociación y tratan de imponer sus condiciones principalmente en los plazos de pago. Alguno de los factores importantes en la industria son el precio y la calidad.

“Chocolates Delicia” cuenta con una variedad de productos en diferentes tamaños y presentaciones para diversos fines (regalos, consumo, etc.). Esta ha cerrado tres establecimientos en aeropuertos debido a problemas con el personal, lo que ha causado grandes bajas en ventas. La empresa es familiar; por tanto, los objetivos de los miembros se encuentran alineados con los de la empresa, lo que facilita el control.

La empresa se dedica tanto a la fabricación como a la comercialización de sus chocolates en Lima; en otras ciudades debe trabajar con intermediarios al igual que para la exportación. Los chocolates son de muy buena calidad y son aceptados en el mercado peruano principalmente entre la gente más joven que no tiene tanta lealtad hacia la marca líder.

Actualmente, trata de exportar mayores cantidades a Estados Unidos debido a la recuperación económica de ese país y al cada vez mayor número de peruanos que viven en él. También se cuenta con diversas oportunidades para expandir a mercados del exterior donde habitan grandes colonias de peruanos, pero el producto no es tan conocido entre los peruanos que se encuentran afuera. Sin embrago, existen fuertes amenazas de competencia tanto en el exterior como en el mercado nacional. Por otro lado, hay una posibilidad de expansión en el territorio nacional con varios departamentos que cada año aumentan su consumo de chocolates.

El producto tiene una buena calidad, puede lograr la satisfacción del cliente, ya que es de muy buen sabor. En lo que se refiere a eficiencia e innovación se podría trabajar más para lograr ambas cosas. Existe la posibilidad de crear nuevos productos de bajas calorías y otros para segmentos específicos. La diferenciación le permite cobrar un precio mayor, pero como el producto tiene una demanda elástica no conviene incrementar el precio. Los canales de distribución de la empresa no son adecuados por el momento, el visual merchandising en tiendas tampoco es el adecuado y las tiendas propias no crean la imagen necesaria para fomentar la venta del producto, por lo tanto, no existe un manejo adecuado de la administración de empresas, especialmente en el área de marketing.

La empresa ha llegado a un punto en que siente que podría llegar a estancarse; por lo tanto, está buscando nuevas formas para lograr su crecimiento y expansión. Debido a la firma de tratados de libre comercio con China e India, marcas de estos países están analizando entrar a nuestro país con plantas de producción para cubrir toda la región.

Teniendo en cuenta la forma de pensar del consumidor peruano este puede tener predilección por marcas extranjeras si ofrecen una buena relación costo beneficio. Por otro lado, estos tratados podrían también abrir puertas para la venta del producto en esos países.