



Disponible  
en Video-caso

## Caso 07

Administración



# Chocolates Caramel

La calidad como sello de distinción

Estamos en Santiago a mediados del año 2013 y Alexandra, dueña de la exclusiva marca de chocolates Caramel, está dubitativa. Una importante empresa de alimentos con presencia en todo el territorio nacional le ha propuesto una interesante alianza: producir una línea de chocolates gourmet. La duda de esta joven empresaria radica en los perjuicios que podría implicar para la marca "Caramel" participar en esta alianza, puesto que ya se encuentra posicionada en el mercado, y es reconocida por los consumidores por su calidad y fina presentación. Por otro lado, el negocio es tentador por sus proyecciones y potenciales beneficios económicos. Por esto, Alexandra no sabe cómo afrontar el nuevo y conveniente desafío.

*"Alexandra está iniciando una alianza con una destacada empresa ligada al rubro de los alimentos, que consiste en producir una línea de chocolates que sería la más fina de dicha compañía, pero con ingredientes de menor calidad que los utilizados en los productos Caramel".*

### La historia

Alexandra Ahlers es chocolatera y su espíritu emprendedor se comenzó a evidenciar ya desde sus tiempos de colegio, cuando en los recreos vendía golosinas. Luego de su enseñanza secundaria, estudió gastronomía en un instituto de formación técnica ubicado en el sector oriente de la capital. Al terminar la primera parte de la carrera comenzó a enviar sus antecedentes a más de 300 instituciones en diferentes partes del mundo, principalmente de Europa, para trabajar como practicante. Claramente su intención era continuar sus estudios en el extranjero, en un país donde la gastronomía estuviera mejor posicionada y desarrollada. En 2007, antes de irse a Europa a trabajar, Alexandra emigró a Buenos Aires para estudiar y aprender todo lo que pudiera. Tiempo después tuvo la suerte de que uno de los pasteleros más importantes del mundo la contactara para decirle que, si bien no podía trabajar directamente con él, sí podía trabajar con uno de sus alumnos, lo que le permitió acceder al contexto europeo donde trabajó sin salario en varios países, recibiendo a cambio el alojamiento.

## **La experiencia europea: un aprendizaje constante**

En su periplo por Europa esta joven aprendió muchísimo; asistió a numerosas ferias de gastronomía, se codeó con personalidades importantes del rubro y estableció nexos que posteriormente le serían muy útiles a la hora de establecer un negocio propio. Por ejemplo, en las ferias que visitó constató que el negocio gastronómico era mucho más amplio de lo que ella pensaba. Tuvo acceso a maquinarias e instrumentos de última generación para la fabricación de sus productos. También recorrió varios países y en todas partes aprendió nuevas técnicas que enriquecieron sus capacidades, lo que se manifiesta en la calidad de los productos que hoy en día fabrica y comercializa.

## **De vuelta en Chile: las dudas acerca de qué negocio emprender**

Cuando Alexandra Ahlers vuelve al país no pensó en incursionar en el mercado de los chocolates, tampoco pensaba valerse de lo que había aprendido en Europa para ganarse la vida. Sin embargo, justo en ese período se estableció en el país una chocolatería que utilizaba materia prima importada de alta calidad, algo que hasta ese entonces no había ocurrido. El rápido crecimiento de esta empresa la inspiró, pues ella estaba interesada en fabricar chocolates premium. De esta forma, mientras probaba suerte en otros negocios gastronómicos, Alexandra hizo chocolates para un cumpleaños y sus amigos estuvieron tan encantados con los chocolates preparados por Alexandra que la estimularon para que se dedicara a la fabricación de estos confites. Ahlers observó que en muchos hoteles de cinco estrellas los chocolates que se entregaban a los clientes eran fabricados con materias primas de mala calidad. Este detalle le hizo notar a Alexandra un nicho en el que su negocio podría funcionar. De ahí en adelante, sólo restaba formar un buen equipo de trabajo y poner a andar el negocio. Así nace Caramel. En un comienzo la fábrica funcionó en la antigua casa de su familia, pero con el correr del tiempo fue consiguiendo clientes más grandes y el lugar se hizo pequeño, surgiendo así la necesidad de cambiarse de recinto.

## **Buenas relaciones laborales: una clave para el crecimiento**

La primera persona que trabajó en Caramel fue Carmen, la antigua empleada de la casa familiar de Alexandra. Luego se sumó Ángela, quien a su vez recomendó a

Nicole. Actualmente el equipo está compuesto por cinco personas estables, a las cuales se suman otros trabajadores ocasionales cuando existen pedidos mayores. Esta joven empresaria comprendió que es fundamental el buen trato hacia las personas que trabajan con ella y preservar el grato clima laboral que se genera en la fábrica. Para mantener las buenas relaciones laborales, Alexandra implementó algunas estrategias como enviar al personal al gimnasio, entregar permisos para trámites personales sin mayores trabas y que no trabajen el día de su cumpleaños. Además, Ahlers cede a las trabajadoras todas las utilidades generadas en las ferias en las que está presente Caramel, ya que ella sólo las considera una instancia de marketing.

## **¿Cuidar la calidad o expandir la empresa? Una difícil decisión**

Actualmente, Caramel tiene una tienda ubicada en las cercanías de la estación Alcántara del Metro y Alexandra no tiene intenciones de abrir otra, pues esto podría tener como consecuencia la disminución en la calidad, que es el sello de la marca. En cambio, Alexandra pretende implementar estrategias tendientes a encontrar más clientes institucionales, que es donde se dan los mayores volúmenes de venta.

## **Una urgente decisión: ¿asociar Caramel a otra marca?**

Respecto de las proyecciones del negocio, actualmente Alexandra está iniciando una alianza con una destacada empresa ligada al rubro de los alimentos, que consiste en producir una línea de chocolates que sería la más fina de dicha compañía, pero con ingredientes de menor calidad que los utilizados en los productos Caramel. Sin embargo, la chocolatería de esta joven empresaria se ha ganado un espacio y reconocimiento vinculados con la calidad y excelente presentación de sus productos, por lo que Alexandra aún duda de la conveniencia de producir los chocolates de la otra empresa con su marca. Sin embargo, tampoco puede rechazar la oferta, porque es muy conveniente económicamente. La decisión, por lo tanto, es urgente y fundamental en los proyectos de inversión de la empresa. ¿Qué debe hacer Alexandra para no dejar pasar esta conveniente oportunidad, sin perjudicar la imagen de Caramel?