



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



CHOCOEXPRESS: CUANDO LA TRADICIÓN SE VUELVE PRÁCTICA
CHOCOLATE LUKER EN LA MIRA DEL NUEVO CONSUMIDOR

Sara Escobar Arcila
Ana María Botero Nieto
Diana Rey Sandoval
Manuela Londoño Gómez

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC
Bogotá, Colombia (2026)

CHOCOEXPRESS: CUANDO LA TRADICIÓN SE VUELVE PRÁCTICA
CHOCOLATE LUKER EN LA MIRA DEL NUEVO CONSUMIDOR

Sara Escobar Arcila
Ana María Botero Nieto
Diana Rey Sandoval
Manuela Londoño Gómez

Emilia Restrepo Gómez
Eduardo Gómez Martín

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC
Bogotá, Colombia (2026)

Este trabajo no contiene plagio alguno, no ha sido desarrollado ni enviado para la obtención de la totalidad o de parte de ningún otro título académico y refleja únicamente el trabajo realizado por parte de Sara Escobar Arcila, Ana María Botero, Diana Rey Sandoval y Manuela Londoño Gómez.

Tabla de contenido

1	Descripción del alcance del plan:	6
2	Resumen ejecutivo:	6
3	Análisis interno, análisis externo y diagnóstico de la situación	8
	JOURNEY ACTUAL VS OPORTUNIDAD	10
4	Marco teórico y conceptual	11
5	Objetivo del plan de marketing	16
	OBJETIVOS DE MARKETING (SMART).....	16
	<i>Objetivo 1 — Posicionamiento</i>	17
	<i>Objetivo 2 — Conversión</i>	17
	<i>Objetivo 3 — Engagement</i>	17
	<i>Objetivo 4 — Aprendizaje y optimización</i>	17
6	Estrategia de marketing	17
	PROPUESTA DE VALOR.....	19
7	Metodología del piloto experimental	19
	METODOLOGÍA DE PRUEBA.....	19
	<i>Metodología 1: Prueba de comunicación (A/B Testing)</i>	20
	<i>Metodología 2: Medición de sensibilidad al precio</i>	21
8	Resultado del piloto experimental	24
	RESULTADOS CUALITATIVOS	26
	TRIANGULACIÓN E INTERPRETACIÓN PRELIMINAR.....	26
	IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA DE MARKETING	27
9	Público objetivo	27
10	Marketing Mix	28
	PRODUCTO.....	29
	PRECIO	30
	PLAZA (DISTRIBUCIÓN)	30
	PROMOCIÓN.....	32
11	Definición de presupuesto	34
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DEL PLAN	36
	PRESUPUESTO ESTIMADO.....	37
	PROYECCIÓN DE ESCALAMIENTO: ESCENARIO OPTIMISTA Y CONSERVADOR	37
	RIESGOS, LIMITACIONES Y COSTO DE OPORTUNIDAD:	38
12	Cronograma de implementación del plan de marketing	39
	ETAPAS DEL CRONOGRAMA	40
	<i>Etapa 1 — Preparación y lanzamiento de la campaña (mes 1)</i>	40

<i>Etapa 2 — Ejecución y optimización de la campaña (mes 2)</i>	40
<i>Etapa 3 — Evaluación y consolidación de resultados (mes 3)</i>	41
<i>Cronograma general del plan</i>	41
13 KPI's principales del plan	42
KPI 1 — RECONOCIMIENTO DE MARCA	42
KPI 2 — TASA DE CONVERSIÓN	42
KPI 3 — TASA DE INTERACCIÓN (ENGAGEMENT)	43
KPI 4 — RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	43
KPI 5 - RELACIÓN CAC vs LTV	43
RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y KPI'S.....	44
14 Cuadro de mando	44
15 Escenarios de riesgo y acciones de contingencia	45
16 Conclusiones	46
17 Referencias Bibliográficas	48

1 Descripción del alcance del plan:

El presente plan de marketing tiene como alcance diseñar e implementar una estrategia de posicionamiento para la línea Chocoexpress de Chocolate Luker en el segmento de adultos entre 30 y 40 años residentes en Bogotá, con el propósito de fortalecer la relevancia contemporánea de la marca y ampliar sus ocasiones de consumo en contextos urbanos.

Este enfoque cobra relevancia en un mercado que mantiene una alta penetración y estabilidad en el consumo. En Colombia, el 92% de los hogares incorpora el chocolate caliente en su alimentación de manera regular, y la categoría alcanzó un valor aproximado de COP 1,4 billones en 2024, lo que evidencia su importancia dentro del consumo masivo y el potencial de crecimiento asociado a nuevas ocasiones de uso (Euromonitor, 2024; Portafolio, 2023).

El plan se concentra principalmente en acciones de comunicación y activación comercial en entornos digitales y plataformas de retail media, donde es posible influir directamente en el momento de decisión del consumidor y medir el impacto de la estrategia en términos de posicionamiento, interacción y conversión. En este sentido, el alcance del plan no contempla modificaciones en la formulación del producto ni cambios estructurales en la operación de la organización, sino la implementación de una estrategia comunicacional orientada a actualizar la narrativa de marca y facilitar su integración en nuevas rutinas de consumo.

La ejecución del plan se proyecta para un periodo inicial de tres meses, durante el cual se desarrollarán acciones de visibilidad, comunicación funcional y promoción táctica, acompañadas de un monitoreo continuo de indicadores que permita evaluar el desempeño de la estrategia y generar aprendizajes para su posible escalamiento en el mediano plazo.

2 Resumen ejecutivo:

Chocolate Luker enfrenta el desafío de mantener su relevancia dentro de una categoría altamente tradicional, en un contexto donde los consumidores urbanos han transformado sus hábitos y motivaciones de consumo. Aunque la marca conserva altos niveles de reconocimiento y legitimidad en Colombia, el crecimiento de tendencias asociadas al

bienestar, la practicidad y las soluciones funcionales ha generado una brecha entre la narrativa histórica de la marca y categoría y las expectativas del consumidor actual.

El presente proyecto desarrolla un plan de marketing orientado en fortalecer el posicionamiento de la línea Chocoexpress en adultos entre 30 y 40 años residentes en Bogotá, segmento caracterizado por combinar arraigo cultural hacia el consumo de chocolate caliente con estilos de vida acelerados y una creciente valoración por productos prácticos y alineados con bienestar y energía natural.

A partir del análisis estratégico del entorno competitivo, las tendencias de consumo y las capacidades de la marca, se planteó la hipótesis de que la principal barrera de crecimiento no se encuentra en el producto, sino en la forma en que sus beneficios son comunicados. Adicionalmente, se evaluó el impacto de la sensibilidad al precio frente a estrategias promocionales, considerando el contexto competitivo de la categoría y la presión de marcas propias.

Para validar estas hipótesis se desarrolló un piloto experimental con 80 participantes, compuesto por un ejercicio de A/B testing de mensajes y un experimento de sensibilidad al precio. El estudio comparó territorios de comunicación asociados a bienestar, practicidad y tradición, evaluando su impacto sobre variables como intención de compra, afinidad con el estilo de vida y relevancia percibida.

Los resultados evidenciaron que los mensajes asociados a bienestar y funcionalidad generan mayor conexión emocional y mejor intención de compra que los enfoques tradicionales o promocionales. Asimismo, el descuento evaluado produjo un impacto limitado sobre la preferencia del consumidor, sugiriendo que el valor percibido y la relevancia simbólica tienen un peso superior al precio dentro del segmento analizado.

Con base en estos hallazgos, se propone una estrategia de comunicación orientada a reposicionar Chocoexpress como una alternativa contemporánea asociada a bienestar, energía natural y practicidad, con potencial de escalabilidad en otros contextos urbanos y digitales.

3 Análisis interno, análisis externo y diagnóstico de la situación

Como punto de partida para la formulación del plan de marketing, se realizó un análisis integral del entorno y del desempeño actual de la marca, con el propósito de comprender los factores que influyen en su posicionamiento y en su frecuencia de consumo dentro de la categoría. Este proceso permitió identificar tanto las fortalezas que sustentan su trayectoria, como las oportunidades de evolución necesarias para mantener su relevancia en contextos de consumo cada vez más dinámicos.

El análisis interno evidenció que Chocolate Luker cuenta con fortalezas relevantes asociadas a su reconocimiento de marca, calidad del producto y herencia cultural, respaldadas por una posición consolidada dentro de la categoría de chocolates de mesa. Asimismo, la organización dispone de un portafolio diversificado y de capacidades productivas que le permiten responder a nuevas tendencias de consumo. No obstante, se identificaron desafíos relacionados con la percepción tradicional de la marca y con la necesidad de evolucionar su comunicación para responder a las expectativas de consumidores urbanos que buscan soluciones más prácticas y funcionales.

Desde la perspectiva externa, el entorno competitivo refleja una categoría en proceso de transformación, en la que los consumidores son cada vez más exigentes, valoran más el tiempo y la conveniencia, y toman decisiones de compra influenciadas por entornos digitales. Este cambio en las expectativas del consumidor se refleja en tendencias recientes del mercado; de acuerdo con Euromonitor (2024), el 62% de los consumidores prioriza productos asociados al bienestar y la energía, y el 58% valora marcas con propósito social o ambiental, lo que indica una transición hacia decisiones de compra más funcionales y conscientes. En este contexto, la presencia de marcas sustitutas y propuestas con atributos funcionales más visibles intensifica la competencia y exige a las marcas tradicionales adaptar su narrativa para mantener su relevancia en el mercado.

No obstante, considerando el contexto reciente de presión en costos derivado del incremento en el precio internacional del cacao, también resulta pertinente cuestionar si la desaceleración en la preferencia podría estar asociada a una mayor sensibilidad al precio dentro del segmento objetivo. En un entorno donde marcas propias y sustitutos compiten

agresivamente en valor, descartar o confirmar esta variable se vuelve fundamental para aislar la verdadera barrera de conversión y robustecer el análisis estratégico del problema.

En conjunto, estos hallazgos permitieron establecer un diagnóstico estratégico que evidencia una brecha entre el alto nivel de conocimiento de la marca y su capacidad para integrarse de manera natural en nuevos contextos de consumo. Estas brechas podrían explicar por qué, pese a ser una de las marcas más reconocidas por los colombianos —con un 98 % de conocimiento y una penetración del 52,38 % entre quienes consumen chocolate caliente—, solo un 34 % la elige de manera regular (Kantar, 2025).

Esta situación representa una oportunidad para fortalecer la conexión entre la comunicación de la marca y las necesidades actuales del consumidor, las cuales priorizan la salud, el sabor y la practicidad de manera simultánea (Innova Market Insights, 2024). Esto lo haremos utilizando la línea Chocoexpress, de Chocolate Luker, como plataforma para modernizar su propuesta y ampliar sus ocasiones de consumo.

A partir de este diagnóstico, se formula el plan de marketing presentado en el presente proyecto, orientado a traducir los aprendizajes obtenidos en acciones concretas que permitan fortalecer la relevancia contemporánea de la marca y generar resultados medibles en términos de posicionamiento y conversión.

Con el fin de identificar los principales factores internos y externos que afectan el posicionamiento contemporáneo de Chocoexpress, se desarrolló una matriz DOFA enfocada en la relevancia competitiva de la marca dentro de un contexto de transformación de hábitos de consumo y crecimiento de tendencias asociadas al bienestar y la practicidad.

Fortalezas	Oportunidades
Alto reconocimiento y tradición de marca	Crecimiento del consumo funcional y wellness
Calidad percibida y respaldo histórico	Expansión del retail media y canales digitales
Integración vertical y expertise en cacao	Consumidores urbanos buscan practicidad
Amplia distribución nacional	Reconfiguración de ocasiones de consumo
Debilidades	Amenazas
Asociación con consumo tradicional	Crecimiento de sustitutos ready-to-drink
Baja conexión con narrativas contemporáneas	Guerra promocional en la categoría

Comunicación limitada en bienestar funcional	Marcas enfocadas en conveniencia y energía
Dependencia de ocasiones de consumo tradicionales	Pérdida de relevancia en públicos jóvenes

Figura 1: Tabla FODA

Fuente: elaboración propia.

Journey actual vs oportunidad

A continuación, se presenta el análisis estratégico por etapas del journey, identificando los principales puntos de mejora y oportunidades de la marca. De manera complementaria, y con el propósito de comprender cómo la organización crea, entrega y captura valor para sus clientes, se incluye un modelo CANVAS, que permite visualizar la relación entre la experiencia del consumidor y la propuesta de negocio de la marca.

Fase	Contacto	Análisis estratégico
Reconocimiento	Medios tradicionales y digitales	Alta recordación (98%) pero baja conversión digital
Consideración	Punto de venta físico y online	Fuerte presencia física, pero experiencia digital limitada
Compra	Múltiples canales (tradicional 65%, moderno 35%)	Experiencia de compra fragmentada entre canales
Post-compra	Momento de consumo y recompra	Falta de programa de fidelización estructurado
Recomendación	Redes sociales y WOM	Bajo <i>engagement</i> en medios digitales

Figura 2: Tabla del Customer Journey

Fuente: Elaboración propia a partir de la información propia de Casa Luker.

Etapas	Situación actual	Oportunidad
Descubrimiento	Asociación tradicional	Introducir bienestar
Compra	Decisión rutinaria	Retail media contextual
Consumo	Ritual tradicional	Consumo funcional diario
Recompra	Baja diferenciación	Construcción de hábito

Figura 3: Tabla de Customer Journey vs Funnel conversión

Fuente: Elaboración propia a partir de la información propia de Casa Luker.

4 Marco teórico y conceptual

La revisión de literatura especializada permite sustentar teóricamente el problema identificado en Chocolate Luker, relacionado con la necesidad de fortalecer su posicionamiento y conexión en un mercado en transformación.

A través del análisis de investigaciones previas en marketing, comportamiento del consumidor y comunicación de marca, esta sección explora los fundamentos conceptuales que explican cómo los encuadres de mensaje (practicidad, salud/bienestar y conveniencia) influyen en variables como el engagement y la preferencia de marca en entornos digitales y de retail media.

Modelo de negocio

Según Kotler y Keller (2016), un modelo de negocio efectivo integra de forma coherente la propuesta de valor, los segmentos, los canales y las relaciones con el cliente. En el caso de Chocolate Luker, esto implica combinar el legado de Casa Luker con las nuevas exigencias del mercado: salud, sostenibilidad, digitalización y conexión emocional.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2023) plantean que las empresas deben pasar de vender productos a crear significados y experiencias, rediseñando categorías desde su propósito. En este sentido, el modelo de negocio de Luker debe evolucionar del “chocolate tradicional” a un “chocolate emocional y funcional”, que ofrezca placer y bienestar, y refuerce el orgullo por el cacao colombiano. La clave está en una estrategia omnicanal y sostenible, alineada con el marketing 6.0, que conecta con las nuevas generaciones sin perder autenticidad.

Producto

Ries y Trout (1981) plantean que “el campo de batalla del marketing es la mente del consumidor”, lo que implica que un producto como Luker debe lograr ocupar un lugar mental claro, relevante y diferenciado. En la misma línea, Kotler y Keller (2016) sostienen que el

posicionamiento debe estar articulado con la segmentación y el targeting, de modo que oriente toda la estrategia de producto.

Autores como Aaker (1996) y Keller (2013) coinciden en que las marcas sólidas trascienden lo funcional, construyendo valor emocional que genera resonancia y lealtad. En la categoría de alimentos, Innova Market Insights (2024) evidencia que los consumidores actuales priorizan la salud, el sabor y la practicidad de manera simultánea. A su vez, Puratos (2023) señala que un 65% de los consumidores busca productos que contribuyan a su bienestar mental y un 68% valora prácticas sostenibles en la cadena productiva.

En este sentido, la propuesta de valor de Luker debe equilibrar lo sensorial con lo saludable, destacando el sabor auténtico del cacao colombiano, la conveniencia de su preparación y su perfil nutricional mejorado, con menos azúcar y más cacao real.

Logística

La logística cumple un papel esencial dentro del marketing mix, ya que garantiza la disponibilidad del producto en el momento y lugar en que el consumidor lo necesita (Kotler & Keller, 2016). En el caso colombiano, Casa Luker ha desarrollado una red de más de 100.000 puntos de venta (La República, 2020), lo que constituye una fortaleza competitiva significativa. Sin embargo, Euromonitor (2023) advierte que el consumidor contemporáneo exige inmediatez y soluciones ágiles, lo cual obliga a integrar la eficiencia tradicional con la accesibilidad digital.

De cara a Chocolate Luker, la logística debe orientarse a asegurar presencia efectiva en canales modernos y en plataformas quick commerce, que hoy se consolidan como los espacios naturales de compra para un consumidor joven y urbano.

Canales

Según Kantar (2025), entre 2024 y 2025 los discounters alcanzaron el 27% del mercado, mientras que las cadenas regionales crecieron un 26%, confirmando la importancia de una estrategia omnicanal. Esto significa que la distribución de Luker debe adaptarse a las

nuevas dinámicas del consumo colombiano, en donde los compradores combinan supermercados tradicionales, tiendas de descuento y plataformas digitales.

Además, Kotler y Keller (2016) insisten en que la elección del canal debe responder a los hábitos y expectativas del público objetivo. En este caso, jóvenes urbanos que valoran la rapidez, la conveniencia y las compras sin fricción.

Territorio

El comportamiento de consumo de bebidas calientes presenta particularidades regionales. Kantar (2024) señala que el Caribe aumentó sus ocasiones de consumo en +2,5%, Antioquia privilegia las preparaciones rápidas y Santander conserva recetas más elaboradas. De acuerdo con El Tiempo (2013), Bogotá concentra el 50% del consumo de chocolate en Colombia, mientras que la región oriental representa el 16%.

Estos hallazgos indican que la estrategia territorial de Luker debe adaptarse a los estilos de vida y hábitos de consumo de cada región.

Cliente

El consumidor actual es más exigente, digital y consciente. Euromonitor (2023) reporta que 52% de las personas compra solo marcas en las que confía, y más del 60% busca reducir su impacto ambiental. Además, las ocasiones de consumo en el hogar crecieron un 5,4% entre 2023 y 2024, impulsadas especialmente por el aumento en la preparación de bebidas calientes: 25% en chocolate y 27% en café (Kantar, 2024).

Asimismo, Innova Market Insights (2024) confirma que los consumidores colombianos asocian valor con frescura, tradición y conveniencia, mientras que Fedecacao (2021) advierte sobre la necesidad de fomentar el consumo interno y promover productos con mayor contenido de cacao frente al exceso de azúcar que predomina en el mercado.

Todo esto sugiere que el público objetivo de Luker debe definirse como un consumidor joven, urbano y consciente, que combina interés por la salud y el bienestar con apego por la tradición local.

Competencia

Kim y Mauborgne (2015) argumentan que la ventaja competitiva más sostenible surge al crear un océano azul, es decir, un espacio de mercado no disputado. En la categoría de bebidas con cacao, marcas como Milo y Chocolisto han monopolizado el territorio de la energía y la conveniencia. Frente a ello, Luker tiene la oportunidad de diferenciarse combinando practicidad, autenticidad y sabor colombiano.

De acuerdo con Portafolio (2023), las innovaciones con bajo contenido de azúcar ya representan el 25% de las ventas de Casa Luker, y la categoría de chocolate registró un crecimiento del 7,3% en 2023. Esto evidencia un entorno competitivo dinámico, donde la diferenciación debe sustentarse tanto en atributos funcionales (salud y sostenibilidad) como en componentes emocionales (tradicción y orgullo local). El modelo Customer-Based Brand Equity (CBBE) de Keller plantea que el valor de marca depende de la capacidad de generar asociaciones relevantes, diferenciadas y significativas en la mente del consumidor. En categorías tradicionales, las marcas consolidadas enfrentan el reto de mantener relevancia cultural frente a nuevas motivaciones de consumo, especialmente en segmentos urbanos expuestos a tendencias de bienestar y practicidad. En este contexto, el proyecto busca evaluar si Chocolate Luker puede fortalecer su posicionamiento contemporáneo mediante mensajes asociados a bienestar funcional, sin perder los atributos históricos de confianza y tradición que caracterizan la marca.

La teoría Jobs To Be Done plantea que los consumidores no adquieren productos únicamente por sus atributos funcionales, sino por el progreso que esperan lograr en un contexto específico. Desde esta perspectiva, el consumo de chocolate caliente trasciende la función alimenticia y puede responder a necesidades emocionales, energéticas y rituales. El proyecto parte de la hipótesis de que el consumidor urbano actual busca soluciones que integren practicidad, bienestar y energía natural dentro de rutinas cotidianas aceleradas, lo que redefine las ocasiones de consumo tradicionales de la categoría (Christensen et al., 2016).

La teoría de Behavioral Pricing sostiene que las decisiones de compra no dependen exclusivamente del precio absoluto, sino de la percepción de valor construida alrededor del producto. En categorías con alto componente simbólico y emocional, las estrategias

promocionales pueden generar incrementos tácticos en intención de compra, aunque no necesariamente fortalecen preferencia o diferenciación sostenible. A partir de este enfoque, el proyecto evaluó el efecto de un descuento promocional del 20 % sobre la intención de compra, con el fin de determinar el peso relativo del precio frente a atributos asociados a bienestar y relevancia contemporánea (Monroe, 2003).

Con el propósito de contextualizar las capacidades internas frente al entorno competitivo, se incluye una tabla comparativa con las principales marcas del mercado, seguida de un análisis bajo el modelo VRIO. Este enfoque permite evaluar la sostenibilidad y el potencial de las ventajas competitivas identificadas, así como su contribución al posicionamiento estratégico de la organización.

Marca	Atributos principales	Diferenciadores claves	Rango de Precio (COP aprox.)
Luker	Chocolate tradicional en pastilla, alto contenido de cacao natural, sin conservantes.	Enfoque en calidad del cacao, trazabilidad del grano, origen colombiano sostenible.	\$16.000 - \$18.00 (barra de 224g)
Corona	Amplia variedad (tabletas, polvo, soluble), sabor familiar, presencia histórica.	Marca líder del mercado, muy reconocida, fuerte distribución nacional.	\$17.000 - \$18.000 (barra de 450g)
Lyne	Polvo soluble con vitaminas y minerales, fácil disolución.	Posicionamiento saludable y funcional, apela a consumidores modernos.	\$19.000 - \$20.000 (bolsa 200g)
Milo (Nestlé)	Bebida achocolatada con malta y vitaminas, lista para mezclar.	Marca global, fuerte en portafolio infantil y deportiva.	\$20.00 - \$22.000 (250g)
Chocolisto	Bebida achocolatada en polvo con sabor más dulce, fortificada.	Enfocado al público infantil, sabor muy dulce, económico.	\$8.000 - \$10.000 (bolsa 200g)

Figura 4: Comparativo Luker vs competencia

Fuente: Elaboración propia. Data obtenida de: Euromonitor International 2025.

A partir de los marcos conceptuales revisados y del diagnóstico estratégico desarrollado, se identificó la necesidad de validar qué tipo de narrativa genera mayor relevancia para el consumidor urbano contemporáneo dentro de la categoría de chocolate caliente. En consecuencia, el piloto experimental se diseñó para comparar distintos territorios de comunicación asociados a bienestar, practicidad y tradición, así como evaluar el peso relativo del precio frente al valor percibido.

Este enfoque permitió analizar la relación entre posicionamiento, intención de compra y afinidad lifestyle, con el fin de reducir incertidumbre estratégica antes de una potencial implementación a mayor escala.

5 Objetivo del plan de marketing

El presente plan de marketing tiene como propósito implementar la estrategia de posicionamiento de la línea Chocoexpress de Chocolate Luker en el segmento de adultos entre 30 y 40 años residentes en Bogotá, mediante una propuesta de comunicación centrada en atributos de practicidad, salud y conveniencia.

Este enfoque busca fortalecer la relevancia contemporánea de la marca y ampliar sus ocasiones de consumo, aprovechando entornos digitales y plataformas de retail media como espacios clave para influir en la decisión de compra. De esta manera, el plan se orienta a traducir los hallazgos del diagnóstico y del piloto experimental en acciones concretas de comunicación y activación comercial que permitan consolidar el posicionamiento de Chocoexpress como una alternativa funcional y alineada con los estilos de vida urbanos actuales.

Esta brecha entre reconocimiento (98 %), penetración (52,38 %) y consumo regular (34 %) define un gap de 18,4 puntos porcentuales que constituye la principal oportunidad de crecimiento. La estrategia de activación planteada no busca construir conocimiento de marca desde cero, sino convertir ese conocimiento ya existente en compra regular, actuando en el momento exacto de la decisión de compra del consumidor urbano. El canal digital de Éxito, como retailer líder en e-commerce, representa el entorno idóneo para ejecutar dicha conversión: allí donde el consumidor ya busca, ya compara y ya decide.

Objetivos de marketing (SMART)

A partir del análisis estratégico y de los resultados obtenidos en las fases previas del proyecto, se definen los siguientes objetivos de marketing bajo el enfoque SMART, con el fin de garantizar coherencia estratégica, viabilidad operativa y capacidad de medición durante la implementación del plan.

Objetivo 1 — Posicionamiento

Incrementar en un 15 % el reconocimiento de Chocoexpress como una opción práctica y conveniente entre adultos de 30 a 40 años en Bogotá, mediante la implementación de una campaña digital y de retail media durante un periodo de tres meses.

Objetivo 2 — Conversión

Aumentar en un 5 % la tasa de conversión de Chocoexpress en canales digitales durante el periodo de ejecución del plan, a través de estrategias de comunicación funcional y acciones promocionales tácticas.

Objetivo 3 — Engagement

Lograr una tasa de interacción mínima del 2 % en las piezas digitales de la campaña durante los primeros tres meses de implementación, reflejando un mayor nivel de conexión entre el mensaje de la marca y el consumidor objetivo.

Objetivo 4 — Aprendizaje y optimización

Identificar, durante el periodo de ejecución del plan, los mensajes y formatos de comunicación con mayor impacto en la intención de compra del segmento objetivo, mediante el monitoreo continuo de indicadores de desempeño y la realización de pruebas A/B, con el fin de optimizar la narrativa de marca y mejorar la efectividad de la estrategia en el mediano plazo.

6 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se orienta a posicionar a Chocoexpress como la extensión contemporánea de Chocolate Luker, mediante una comunicación funcional que responda a los códigos actuales de consumo, particularmente aquellos relacionados con practicidad, bienestar y conveniencia. Este enfoque surge como respuesta al diagnóstico estratégico, que evidenció una brecha entre el alto nivel de reconocimiento de la marca y su capacidad para integrarse de manera natural en nuevos contextos de consumo, así como una mayor afinidad del consumidor hacia atributos funcionales asociados al bienestar y la practicidad.

Más que modificar el producto, la estrategia se enfoca en transformar la manera en que la marca se comunica y se percibe, utilizando la línea Chocoexpress como un vehículo para modernizar la narrativa de Chocolate Luker, fortalecer su conexión con consumidores urbanos y generar una mayor intención de compra en el segmento objetivo. De esta manera, la estrategia busca traducir los aprendizajes obtenidos en la fase de investigación y en el piloto experimental en acciones concretas de posicionamiento y activación comercial.

En línea con los cambios identificados en los hábitos y motivaciones de consumo del consumidor urbano, el cual plantea que los consumidores no eligen productos únicamente por sus características, sino por el trabajo funcional y emocional que estos resuelven en momentos específicos de consumo. En este sentido, Chocoexpress compete tanto con el chocolate de mesa tradicional como con otras alternativas que el consumidor contempla para resolver necesidades cotidianas de energía, practicidad y conveniencia.

Dependiendo de la ocasión de consumo, el producto puede competir con opciones como el café preparado en oficina (Juan Valdez), bebidas instantáneas (Milo o Chocolisto), o alternativas rápidas de consumo durante la jornada laboral (aromáticas, té). Esto implica que la oportunidad estratégica de Chocoexpress no radica únicamente en ganar participación dentro de la categoría tradicional de chocolate, sino en ampliar su relevancia dentro de nuevas rutinas urbanas de consumo, posicionándose como una solución práctica, rápida y alineada con estilos de vida contemporáneos.

Para lograrlo, la estrategia se estructura en tres ejes principales:

- Reconfigurar la narrativa de marca: Actualizar el discurso tradicional del chocolate hacia un enfoque funcional, donde la tradición se mantenga como un valor identitario, pero se complementa con atributos asociados a practicidad, rapidez y versatilidad en el consumo.
- Ampliar las ocasiones de consumo: Promover el uso de Chocoexpress en diferentes momentos del día, más allá del desayuno tradicional, posicionándolo como una alternativa adecuada para contextos como el trabajo, el snack diario o el consumo posterior a la actividad física. Este eje busca incrementar la frecuencia de consumo y

generar nuevas oportunidades de uso del producto, alineándolo con rutinas más dinámicas y con la tendencia del consumidor a priorizar soluciones prácticas y funcionales en su vida cotidiana.

- Activar la marca en momentos de decisión: Implementar acciones de comunicación y visibilidad en entornos digitales y plataformas de retail media, donde el consumidor se encuentra en un estado activo de compra y la información funcional puede influir directamente en su elección. Este eje responde a la oportunidad identificada en el canal digital, donde la marca presenta un margen de crecimiento significativo en visibilidad y conversión, y donde es posible medir el impacto de la estrategia en tiempo real.

Propuesta de valor

Chocoexpress ofrece una solución práctica y versátil que permite disfrutar el sabor tradicional del cacao colombiano de manera rápida y sencilla, adaptándose a la rutina diaria del consumidor urbano. Esta propuesta responde a la necesidad de contar con alternativas funcionales que integren conveniencia, bienestar y rapidez, sin renunciar al componente emocional y cultural asociado al consumo de chocolate.

A través de esta propuesta, la marca combina tradición y funcionalidad en una experiencia de consumo contemporánea, ampliando las ocasiones de uso del producto y fortaleciendo su relevancia en contextos cotidianos. De esta manera, Chocoexpress se posiciona como una opción alineada con los estilos de vida actuales, capaz de facilitar el consumo de chocolate en momentos donde la practicidad y la eficiencia son determinantes en la decisión de compra.

7 Metodología del piloto experimental

Metodología de prueba

El diseño metodológico integra dos enfoques experimentales, uno centrado en comunicación y otro en precio, para comprender de manera conjunta cómo estas variables influyen en la intención de compra en el segmento objetivo.

Con base en el diagnóstico y el marco conceptual, se formularon las siguientes hipótesis para validar el impacto de diferentes territorios de comunicación sobre variables asociadas a percepción y comportamiento de compra.

Hipótesis	Variable relacionada	Resultado esperado
Los mensajes asociados a bienestar generan mayor intención de compra	Intención de compra	Mayor valoración
El precio no es el principal driver de preferencia	Sensibilidad al precio	Impacto moderado
La practicidad aumenta afinidad con el producto	Compatibilidad lifestyle	Mayor identificación
La comunicación funcional fortalece relevancia contemporánea	Relevancia percibida	Mayor conexión

Figura 5: Metodología de prueba

Fuente: Elaboración propia.

Metodología 1: Prueba de comunicación (A/B Testing)

Objetivo: Identificar qué tipo de mensaje genera una conexión más fuerte con la marca y mayor intención de compra.

Paso a paso:

1. **Diseño de estímulos:** Se elaboran tres piezas visuales con mensajes distintos pero bajo iguales condiciones de formato y estética, simulando un entorno de e-commerce.
2. **Exposición de las piezas:** La encuesta presenta las tres piezas a todos los participantes, garantizando que cada persona cuente con la misma información para comparar.
3. **Evaluación de preferencia e intención:** Después de ver las piezas, los participantes...
 - o eligen el mensaje que más les gusta o con el que más se identifican,
 - o califican agrado, relevancia y compatibilidad con su estilo de vida,
 - o declaran su intención de compra con base en esa pieza.
4. **Análisis:** Se comparan las preferencias y niveles de intención de compra por mensaje, identificando qué discurso tiene mayor potencial para fortalecer la conexión marca-consumidor.

El uso de un diseño experimental tipo A/B testing permitió aislar el impacto de diferentes territorios de comunicación sobre variables actitudinales asociadas a intención de compra y relevancia percibida. Este enfoque resulta pertinente para validar hipótesis de posicionamiento y comunicación en etapas tempranas de diseño estratégico, especialmente en categorías de consumo masivo donde las decisiones de compra están influenciadas por factores emocionales y simbólicos.

METODOLOGÍA A/B TESTING				
Variable y definición conceptual	Definición operacional: cómo será medido	Dimensión de la variable	Indicadores	Pregunta en instrumento
Tipo de mensaje: Estimulo comunicacional que busca generar conexión emocional y cognitiva con el consumidor (practicidad, salud, tradición).	Exposición aleatoria a tres banners con el mismo diseño visual pero distinto mensaje principal.	Práctico / Saludable / Tradicional	Nivel de agrado frente al mensaje.	¿Qué tan agradable te pareció este mensaje? (1 = Nada agradable / 5 = Muy agradable)
Agrado: Reacción afectiva positiva hacia el mensaje visual y verbal de la marca.	Medición en escala Likert después de la exposición.	Emocional	Nivel de agrado por mensaje.	¿Qué tan atractivo te parece el mensaje? (1-5)
Motivación: Nivel de impulso o deseo de compra generado por el mensaje.	Evaluación posterior a la exposición a cada pieza.	Funcional / Emocional	Nivel de motivación.	¿Qué tanto te motiva comprar Chocoexpress después de ver este mensaje? (1-5)
Compatibilidad: Grado de identificación del participante con el tono y valores del mensaje.	Escala Likert tipo percepción personal.	Afinidad emocional / Afinidad racional	Nivel de compatibilidad percibida.	¿Qué tan identificado(a) te sientes con este mensaje? (1-5)
Preferencia: Elección consciente del mensaje con el cual el participante siente mayor conexión.	Selección final entre las tres opciones.	Preferencia global	Porcentaje de elección por mensaje.	¿Cuál de los tres mensajes te representa más o te gustó más? (elige uno)
Recomendación (NPS): Probabilidad de recomendar la marca después de la exposición al mensaje.	Aplicación de escala NPS (0-10).	Promotores / Neutros / Detractores	NPS por mensaje.	¿Qué probabilidad hay de que recomiendes Chocoexpress después de ver este mensaje? (0-10)

Figura 6: Matriz operacional metodología A/B testing

Fuente: Elaboración propia a partir del planteamiento del piloto.

Metodología 2: Medición de sensibilidad al precio

Objetivo: Evaluar cómo varía la intención de compra frente a dos escenarios de precio: base y descuento del -20%.

Paso a paso:

1. **Creación de escenarios:** El producto se presenta con precio base y con un descuento del -20%, replicando una situación real de compra.

2. **Asignación de condiciones:** Cada participante visualiza uno de los dos precios dentro de la misma encuesta.
3. **Evaluación de respuesta:** Se mide...
 - o disposición a comprar,
 - o percepción del beneficio en relación con el costo,
 - o comparación mental con alternativas del mercado (Nutresa, marcas propias).
4. **Análisis de elasticidad:** Se identifica qué tan sensible es el consumidor de 30–40 años a la variación y si el descuento actúa como incentivo de prueba o adopción.
5. **Interpretación estratégica:** Se evalúa si los atributos comunicados (practicidad, salud, conveniencia) justifican el precio base o si el descuento aumenta significativamente la percepción de valor, especialmente en un mercado altamente competitivo.

Consideraciones estratégicas adicionales

Aunque la estructura de costos no se modifica, el piloto permitirá identificar si un mayor volumen podría compensar un margen promocional temporalmente menor. Además, dado que Chocoexpress se encuentra en un momento clave para reimpulsar su crecimiento dentro de su ciclo de vida, un ajuste táctico de precio puede facilitar la prueba del producto y acelerar su adopción entre nuevos consumidores.

METODOLOGÍA MEDICIÓN DE SENSIBILIDAD AL PRECIO				
Variable y definición conceptual	Definición operacional: cómo será medido	Dimensión de la variable	Indicadores	Pregunta en instrumento
Escenario de precio: Condición comercial que determina la percepción del producto (precio base o con descuento -20%).	Asignación aleatoria de escenario (precio base o descuento) manteniendo el mismo mensaje.	Base / Descuento	Diferencia de medias entre grupos.	(Condición del formulario) – Precio Base / Descuento (-20%)
Intención de compra: Probabilidad declarada de adquirir el producto bajo el precio presentado.	Escala Likert de 1 a 5 posterior a exposición al precio.	Probabilidad / Urgencia	Promedio de intención por escenario.	Con este precio, ¿qué tan probable es que compres Chocoexpress? (1-5)
Valor percibido: Evaluación del equilibrio entre calidad, beneficio y precio del producto.	Escala Likert (1-5).	Calidad / Beneficio / Justicia de precio	Promedio de valor percibido.	¿Qué tan justo te parece el precio de Chocoexpress para lo que ofrece? (1-5)
Sensibilidad al precio: Variación en la intención de compra ante el cambio de precio.	Comparación entre los grupos (precio base vs. -20%).	Elasticidad declarada	Δ de intención de compra.	(Dato derivado de respuestas en ambos escenarios).
Disposición a pagar (WTP): Valor máximo que el consumidor estaría dispuesto a pagar.	Pregunta de rango de precio.	Tramo de precio	Mediana del rango elegido.	¿Cuál sería el precio máximo que pagarías por Chocoexpress? (elige un rango)
Comentario cualitativo: Elementos emocionales o racionales que motivarían la compra.	Pregunta abierta final.	Percepción cualitativa	Frecuencia de palabras clave (NVivo).	¿Qué te motivaría aún más a comprar Chocoexpress?

Figura 7: Matriz operacional metodología medición de sensibilidad al precio

Fuente: Elaboración propia a partir del planteamiento del piloto.

Con el fin de evaluar el impacto de los distintos territorios de comunicación sobre la percepción del consumidor, se definieron variables asociadas a intención de compra, afinidad con el estilo de vida y sensibilidad al precio. Estas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert dentro del instrumento aplicado durante el piloto experimental.

Variable	Definición	Indicador	Escala
Intención de compra	Probabilidad declarada de compra del producto	Nivel de intención de compra	Likert 1-5
Compatibilidad lifestyle	Nivel de afinidad entre el producto y el estilo de vida del consumidor	Identificación percibida	Likert 1-5
Relevancia del mensaje	Capacidad del mensaje para generar conexión	Nivel de relevancia percibida	Likert 1-5
Sensibilidad al precio	Cambio en intención de compra frente a descuento	Variación comparativa	Escala comparativa

Figura 8: Matriz operacional metodología medición de sensibilidad al precio

Fuente: Elaboración propia.

La definición de estas variables permitió evaluar no solo la reacción racional frente al precio, sino también el peso de atributos emocionales y funcionales asociados al bienestar y la practicidad dentro del proceso de decisión de compra.

Hipótesis	Variable relacionada	Resultado esperado
Los mensajes de bienestar generan mayor intención de compra	Intención de compra	Mayor valoración
El precio no es el principal driver de preferencia	Sensibilidad al precio	Impacto moderado
La practicidad aumenta relevancia percibida	Compatibilidad lifestyle	Mayor afinidad

Figura 9: Tabla de hipótesis

Fuente: Elaboración propia.

8 Resultado del piloto experimental

Los hallazgos obtenidos evidencian que el consumidor urbano contemporáneo responde de manera más favorable a mensajes asociados a bienestar, funcionalidad y practicidad que a narrativas centradas exclusivamente en tradición o precio. Esto sugiere una transformación en las motivaciones de consumo dentro de la categoría, donde el valor simbólico asociado al autocuidado y la energía cotidiana adquiere mayor relevancia en el proceso de decisión.

Aunque las estrategias promocionales generaron un incremento moderado en intención de compra, su impacto fue inferior al observado en los territorios de comunicación enfocados en bienestar. Este resultado permite inferir que el precio funciona principalmente como una palanca táctica de corto plazo, mientras que el posicionamiento basado en bienestar puede convertirse en un diferenciador estratégico más sostenible para la marca.

Adicionalmente, los resultados muestran una oportunidad para ampliar las ocasiones de consumo de Chocoexpress, integrando el producto a contextos cotidianos relacionados con productividad, practicidad y estilo de vida urbano. En este sentido, el piloto no solo permitió validar hipótesis de comunicación, sino también reducir incertidumbre estratégica antes de una posible implementación a mayor escala.

Evaluación de mensajes de comunicación Los participantes compararon tres mensajes: salud, practicidad y tradición. Los datos muestran una clara preferencia por los mensajes funcionales:

- Salud: preferido por aproximadamente 46% de los encuestados (≈ 37 personas).
- Practicidad: 34% (≈ 27 personas).
- Tradición: 20% (≈ 16 personas).

Esta distribución se refuerza en las puntuaciones promedio de agrado, compatibilidad con el estilo de vida y motivación, donde el mensaje de salud obtuvo los valores más altos (entre 4.1 y 4.3 en escala Likert 1–5), seguido de practicidad. El mensaje tradición presentó las puntuaciones más bajas (entre 3.2 y 3.5).

En cuanto a intención de compra, la tendencia se mantiene:

- Salud: 4.0
- Practicidad: 3.7
- Tradición: 3.2

Estos resultados respaldan parcialmente la hipótesis H1 al evidenciar que los territorios funcionales, especialmente el de bienestar y salud, genera una conexión más fuerte con el segmento objetivo.

Evaluación de sensibilidad al precio

Al comparar los dos escenarios de precio, se observa un aumento moderado en la intención de compra bajo el escenario promocional:

- Precio base: 3.6
- -20 % Descuento: 4.0

La percepción de valor también mejora bajo el descuento (3.7 vs. 4.2), lo que indica que el incentivo económico facilita la disposición de compra, aunque su impacto es menor que el producido por los mensajes comunicacionales. Esto respalda la hipótesis H2, pero

sugiere que el precio opera como un mecanismo táctico, no como determinante principal de preferencia.

Resultados cualitativos

El análisis temático de las respuestas abiertas revela tres patrones complementarios:

1. Bienestar y energía natural se mencionan como atributos diferenciales positivos asociados al mensaje de salud.
2. Practicidad y rapidez se valoran especialmente en relación con rutinas aceleradas y hábitos urbanos.
3. Tradición reinterpretada aparece como un atributo simbólico apreciado, pero no suficiente para motivar la compra sin la presencia de beneficios funcionales.

Estos hallazgos cualitativos permiten comprender por qué los mensajes funcionales superan al tradicional: el consumidor busca versiones más saludables, ligeras y convenientes del chocolate caliente tradicional.

Triangulación e interpretación preliminar

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permite identificar tres conclusiones preliminares:

El territorio de salud y bienestar es el más efectivo, pues combina coherencia con tendencias de consumo y relevancia personal para el segmento objetivo. La practicidad funciona como facilitador, reforzando la pertinencia del producto en rutinas cotidianas urbanas. Y, la tradición conserva valor emocional, pero requiere actualizarse para alinearse con códigos contemporáneos de consumo.

De esta forma, los resultados iniciales sugieren que un posicionamiento centrado en energía natural + bienestar + conveniencia, complementado por una reinterpretación moderna de la tradición, podría maximizar la conexión de Chocoexpress con el público objetivo.

Aunque el escenario promocional evaluado generó un incremento moderado en intención de compra, el impacto fue inferior al observado en los mensajes asociados a bienestar. Esto permite inferir que el precio funciona principalmente como una palanca táctica de corto plazo, pero no como un diferenciador sostenible dentro del segmento objetivo.

Desde una perspectiva estratégica, competir exclusivamente desde promociones podría generar riesgos de erosión de valor percibido y debilitamiento de posicionamiento en el largo plazo.

Implicaciones para la estrategia de marketing

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que existe una oportunidad para actualizar la narrativa de marca de Chocoexpress, integrando atributos funcionales y emocionales asociados a bienestar, energía natural y practicidad. Asimismo, los resultados validan el potencial de desarrollar estrategias de comunicación digital y retail media enfocadas en nuevos contextos urbanos de consumo.

Hallazgo	Implicación estratégica
Bienestar genera mayor conexión	Modernizar narrativa de marca
Precio tiene impacto limitado	Evitar competir únicamente por descuento
Consumidor valora practicidad	Expandir ocasiones de consumo
Existe afinidad con atributos funcionales	Construir posicionamiento contemporáneo
El piloto reduce incertidumbre	Facilita toma de decisiones escalables

Figura 10: Tabla de hallazgos

Fuente: Elaboración propia.

9 Público objetivo

El público objetivo del plan está conformado por hombres y mujeres entre 30 y 40 años residentes en Bogotá, pertenecientes a estratos socioeconómicos medios y medios-altos. Se trata de una población económicamente activa, con rutinas urbanas dinámicas y alta exposición a entornos digitales, factores que influyen directamente en sus hábitos y decisiones de consumo. Según datos del DANE (2024), este grupo representa una parte

importante de la población activa en las principales ciudades del país y cuenta con una participación relevante en las decisiones de compra del hogar.

La selección de este segmento responde a que representa una transición entre el consumidor tradicional y el consumidor moderno; quienes si bien mantienen una conexión cultural con el consumo de chocolate caliente y productos asociados a tradición y familiaridad, también presentan una mayor apertura hacia alternativas prácticas, versátiles y alineadas con estilos de vida más acelerados. Bajo este contexto, los consumidores urbanos han comenzado a priorizar productos que se adapten mejor a rutinas aceleradas y necesidades de consumo más prácticas, especialmente en categorías de alimentos y bebidas (Kantar, 2024; Euromonitor, 2024).

A nivel conductual, y con base en lo que se ha mencionado, este público se caracteriza por mantener hábitos frecuentes de consumo digital y una alta interacción con plataformas de comercio electrónico y contenidos relacionados con bienestar, balance y consumo consciente. Asimismo, se trata de consumidores que valoran cada vez más productos funcionales que les permitan optimizar tiempo y esfuerzo sin perder conexión con experiencias emocionales o culturales. Esta tendencia también se evidenció en la encuesta exploratoria desarrollada para el proyecto, donde el segmento mostró una mayor afinidad hacia mensajes asociados con practicidad, conveniencia y bienestar frente a aquellos centrados exclusivamente en tradición (elaboración propia, 2025).

10 Marketing Mix

El marketing mix del presente plan se estructura bajo el modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción), con el propósito de operacionalizar la estrategia de posicionamiento de la línea Chocoexpress en el segmento de adultos entre 30 y 40 años en Bogotá.

Cada componente se orienta a fortalecer la percepción funcional del producto y a facilitar su incorporación en nuevas rutinas de consumo, particularmente en contextos urbanos donde la practicidad y la conveniencia influyen en la decisión de compra.

Producto

La estrategia de producto se enfoca en resaltar los atributos funcionales de la línea Chocoexpress, posicionándola como una alternativa práctica y versátil que permite disfrutar el sabor tradicional del cacao colombiano de manera rápida y sencilla. Este enfoque responde a la necesidad identificada en el diagnóstico de adaptar el consumo de chocolate a rutinas más dinámicas, donde la practicidad y la conveniencia se convierten en factores determinantes en la elección del producto.

Más que introducir cambios en la formulación o en el portafolio, la estrategia se centra en redefinir el rol del producto en la vida cotidiana del consumidor, ampliando sus ocasiones de consumo y fortaleciendo su percepción como una solución funcional para el día a día. De esta manera, el producto se convierte en el principal vehículo para materializar el posicionamiento propuesto, facilitando su integración en contextos urbanos y contribuyendo al incremento de la frecuencia de consumo.

El producto se presenta como:

- Una bebida caliente de preparación rápida
- Una opción adaptable a diferentes momentos del día
- Un producto que combina tradición y practicidad
- Una alternativa que facilita el consumo de chocolate en contextos urbanos

Acciones de producto:

- Destacar en la comunicación los beneficios funcionales del producto, como rapidez de preparación, facilidad de consumo y versatilidad.
- Incorporar mensajes claros sobre el tiempo de preparación y la facilidad de uso.
- Promover recetas y formas de consumo alternativas que amplíen las ocasiones de uso del producto.
- Utilizar imágenes y descripciones que muestren el producto en contextos cotidianos, como el trabajo, el hogar o actividades diarias.

Precio

La estrategia de precio se orienta a mantener la competitividad del producto dentro de la categoría, utilizando el precio como un elemento táctico de incentivo a la compra, sin convertirlo en el principal motor de decisión. Este enfoque busca equilibrar la accesibilidad del producto con la preservación de su valor percibido, evitando que la competencia se base exclusivamente en descuentos o promociones agresivas.

Esta decisión responde a los hallazgos del piloto experimental, en los que se evidenció que la intención de compra se incrementa de manera más consistente cuando el mensaje comunica beneficios funcionales, mientras que el descuento actúa como un estímulo puntual y no como un factor estructural de preferencia. En este sentido, el precio se concibe como una herramienta de apoyo a la estrategia de posicionamiento, orientada a facilitar la prueba y la recompra del producto, sin afectar la percepción de calidad ni la coherencia de la propuesta de valor.

Acciones de precio

- Mantener un precio competitivo dentro del rango promedio de la categoría.
- Implementar promociones tácticas temporales en entornos digitales.
- Utilizar descuentos moderados como incentivo de prueba o recompra.
- Ofrecer beneficios adicionales en compras combinadas o bundles.

Ejemplos de acciones

- Descuento promocional del 10 % o 15 % durante periodos específicos.
- Combos o paquetes de consumo familiar.
- Promociones vinculadas a temporadas o momentos de alto consumo.

Plaza (Distribución)

La estrategia de distribución se centra en fortalecer la presencia del producto en canales digitales y plataformas de comercio electrónico, priorizando aquellos entornos donde el consumidor se encuentra en un estado activo de búsqueda o compra. Este enfoque busca

facilitar el acceso al producto en el momento de decisión y contribuir directamente al incremento de la visibilidad y la conversión en el canal digital.

En este sentido, la logística cumple un papel fundamental, ya que garantiza la disponibilidad del producto en el momento y lugar en que el consumidor lo necesita, facilitando una experiencia de compra ágil y sin fricciones (Kotler & Keller, 2016). Esta capacidad operativa permite sostener la propuesta de valor del producto y asegurar la continuidad del proceso de compra en entornos digitales.

La priorización del canal digital se justifica porque, aunque la marca cuenta con una amplia cobertura en canales tradicionales y modernos, su participación actual en este canal representa cerca del 2%, lo que evidencia una oportunidad clara para fortalecer la visibilidad y la conversión en entornos de comercio electrónico (Kantar, 2025). En este contexto, las plataformas de retail media se consolidan como un canal estratégico para aumentar la exposición del producto, influir en la decisión de compra y generar resultados medibles en términos de interacción y ventas.

Dentro de los canales digitales priorizados, el piloto de activación se concentra específicamente en el ecosistema digital de Éxito por tres razones estratégicas complementarias. En primer lugar, Éxito es el retailer con mayor cobertura y tráfico en Colombia, lo que garantiza la máxima exposición posible para Chocoexpress en el momento de decisión de compra. En segundo lugar, Éxito representa el segundo cliente más importante para la marca Luker, con una relación comercial consolidada y espacios preferenciales en góndola que facilitan la ejecución de acciones conjuntas. En tercer lugar, Éxito cuenta con el e-commerce más desarrollado del sector retail en Colombia, incluyendo infraestructura propia de retail media, app, CRM y capacidades de segmentación que permiten alcanzar al consumidor urbano de 30 a 40 años con alta precisión y en el momento exacto de su decisión.

Un factor adicional que refuerza esta elección es el foco geográfico en la región Occidente, donde Luker es líder en chocolates de mesa con un 25 % de participación de mercado. Éxito tiene una presencia estratégica en esta región, lo que permite alinear la activación digital con el territorio donde la marca ya genera mayor preferencia y recurrencia de compra.

Las estimulaciones al consumidor diseñadas para este canal son en su totalidad digitales: (1) retail media en la app y web de Éxito mediante banners patrocinados en búsquedas de bebidas calientes; (2) search patrocinado dentro del buscador de la app para capturar intención activa; (3) descuento táctico del 15 % exclusivo para canal digital como incentivo de primera prueba; (4) activación en el CRM de Éxito con envío segmentado a usuarios que han comprado bebidas calientes previamente; y (5) bundle digital Chocoexpress + leche Colanta visible como sugerencia de compra complementaria en el carrito. Este conjunto de estímulos digitales permite acompañar al consumidor en cada etapa del funnel de decisión sin incurrir en costos de activación en tienda física, maximizando la eficiencia de la inversión de \$30.000.000 COP asignada al plan.

Acciones de plaza

- Priorizar la visibilidad del producto en plataformas de comercio electrónico.
- Optimizar la ubicación del producto dentro de categorías relevantes.
- Asegurar disponibilidad constante del producto en los canales digitales.
- Facilitar la compra mediante procesos simples y accesibles.

Canales prioritarios

- Plataformas de comercio electrónico
- Retail media
- Supermercados y tiendas de autoservicio
- Canales digitales de venta

Promoción

La estrategia de promoción se orienta a comunicar los atributos funcionales del producto mediante mensajes claros y relevantes para el consumidor objetivo, utilizando entornos digitales y plataformas de retail media como espacios principales de interacción. Este enfoque busca fortalecer la conexión entre la comunicación de la marca y las necesidades actuales del consumidor, así como incrementar la intención de compra y la adopción del producto en nuevas ocasiones de consumo.

Este enfoque comunicacional se fundamenta en los resultados del piloto experimental, donde los mensajes asociados a salud y bienestar fueron preferidos por el 46% de los participantes, seguidos por los de practicidad (34%), mientras que los mensajes centrados en tradición obtuvieron el menor nivel de preferencia (20%), evidenciando la necesidad de priorizar territorios funcionales en la comunicación de la marca (Piloto experimental, 2025).

En este sentido, la comunicación busca posicionar el producto como una solución práctica que se adapta a diferentes momentos del día, reforzando su utilidad y facilitando su integración en la rutina cotidiana. De esta manera, la estrategia de promoción se orienta a generar interacción, estimular la prueba del producto y contribuir al incremento de la conversión en los canales digitales.

La estrategia de comunicación en el canal digital de Éxito se materializa en cinco formatos diferenciados, cada uno diseñado para actuar en un momento específico del journey digital del consumidor. El primero es el banner en la app y web de Éxito bajo retail media, con el copy "Listo en 1 minuto", que aparece cuando el usuario navega por la categoría de bebidas calientes. El segundo es una pieza de search patrocinado dentro del buscador de Éxito con el mensaje "Bebida caliente rápida", capturando la intención activa de compra. El tercero es una landing de descuento del 15 % bajo el argumento de "Primera prueba digital", reduciendo la barrera de entrada para nuevos compradores. El cuarto formato es un envío por el CRM de Éxito con el copy "Tu combo favorito con descuento", dirigido a la base segmentada de compradores previos de bebidas calientes. El quinto es un bundle digital Chocoexpress + leche Colanta visible en el carrito como sugerencia de compra complementaria bajo el mensaje "Chocoexpress + leche". Estos cinco formatos cubren de manera integral los puntos de contacto clave del ecosistema digital de Éxito, desde el descubrimiento hasta la conversión.

Acciones de promoción

- Desarrollar piezas digitales centradas en beneficios funcionales del producto.
- Utilizar mensajes que destaquen rapidez, facilidad y versatilidad.

- Implementar campañas en entornos digitales orientadas a la conversión.
- Promover el producto en momentos cercanos a la decisión de compra.

11 Definición de presupuesto

La implementación del plan de marketing requiere la asignación de recursos financieros orientados a maximizar la visibilidad del producto, fortalecer la comunicación funcional de la marca y generar resultados medibles en términos de posicionamiento y conversión. En este sentido, el presupuesto se concentra principalmente en acciones de comunicación digital y activación en plataformas de retail media, dado que estos entornos permiten influir directamente en la decisión de compra, optimizar el uso de los recursos y facilitar el monitoreo continuo del desempeño de la estrategia.

La inversión se proyecta para un periodo inicial de tres meses, correspondiente a la fase de activación y posicionamiento de la marca en el segmento objetivo. Este horizonte de implementación busca generar resultados tempranos que permitan evaluar la efectividad de la estrategia y ajustar las acciones de manera oportuna.

Este enfoque cobra especial relevancia en un contexto organizacional donde, pese a registrar un crecimiento en ingresos cercano al 7,3%, la compañía ha experimentado una disminución en la utilidad neta del 11,75%, lo que refuerza la necesidad de estrategias orientadas a fortalecer la conversión, optimizar el uso de los recursos y generar valor sostenible en el mediano plazo (EMIS, 2023).

Antes de proyectar el escalamiento, es necesario enmarcar correctamente la naturaleza de la inversión realizada. Los \$100.000.000 COP destinados al piloto de activación digital en Éxito no constituyen un gasto operativo, sino una inversión en información estratégica validada. El piloto permitió establecer con evidencia cuál narrativa convierte mejor (salud: 46%), que el precio tiene impacto moderado en la intención de compra, y que el canal digital de Éxito es el entorno de mayor eficiencia para alcanzar al consumidor objetivo. El costo de no haber realizado este piloto habría sido escalar una comunicación equivocada a mayor costo. En ese sentido, el ROI del piloto no se mide

únicamente en ventas generadas, sino en reducción de incertidumbre estratégica y en la validación de la unidad básica del negocio antes de comprometer inversiones mayores.

El punto de partida del análisis financiero es demostrar que la unidad básica funciona. Chocoexpress se comercializa en presentación de 200 g con rendimiento de 50 porciones, a un precio de venta al consumidor de \$19.750 COP por bolsa, lo que equivale a \$395 COP por porción. El costo de producción estimado por porción, considerando el cacao fino de aroma 100% colombiano y la estructura de integración vertical de Casa Luker, se sitúa en un rango de \$80–\$100 COP, generando un margen bruto por porción de entre \$295 y \$315 COP, equivalente a un margen bruto del 75–80%. Este margen es superior al promedio de la categoría de bebidas calientes, y posiciona a Chocoexpress como el producto con mejor relación costo-por-porción frente a sustitutos directos como Milo o Choco Listo, que oscilan entre \$250 y \$350 COP por porción en presentaciones equivalentes. La unidad básica del negocio es sólida: el producto genera margen positivo desde la primera venta, y su competitividad en precio por porción es un argumento de conversión real para el consumidor urbano.

Concepto	Tipo	Valor (COP)	% del total
Retail media digital (app y web Éxito)	Variable	\$12.000.000	40%
Promociones y descuento –15% primera prueba	Variable	\$7.500.000	25%
Producción de piezas digitales (5 formatos)	Fijo	\$6.000.000	20%
Monitoreo, analytics y gestión	Fijo	\$3.000.000	10%
Contingencia	Fijo	\$1.500.000	5%
Total inversión piloto		\$30.000.000	100%

Figura 11: Tabla de costos fijos, variables, ingresos y ROI del piloto

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos del piloto (\$10.500.000 COP, correspondientes a producción de piezas, monitoreo y contingencia) representan el 35% de la inversión total y no escalan proporcionalmente con el volumen. Los costos variables (\$19.500.000 COP, correspondientes a retail media y promociones) sí escalan con la intensidad de la activación. Esta distinción es clave para la proyección de escalamiento: en fases siguientes, los costos

fijos se amortizan sobre un mayor volumen de activación, mejorando el margen de contribución de la campaña.

Para estimar el ROI del piloto, se toma como referencia la meta de conversión del +10% en la tasa de compra digital en Éxito. Considerando que el canal digital representa actualmente el 2% de las ventas totales de Casa Luker (Kantar, 2025), y que el SAM de bebidas calientes a base de cacao equivale a COP 244.100 millones, un incremento del +10% en conversión digital sobre la participación actual de Luker (27% SOM en el SAM) implica un potencial de ingresos adicionales de aproximadamente \$6.600.000 COP en el canal durante el trimestre del piloto. Con una inversión de \$30.000.000 COP, el ROI directo del piloto es negativo en el corto plazo (-\$23.400.000 COP netos), lo que es consistente con la caída de 11,75% en utilidad neta reportada por Casa Luker en 2023 (Emis, 2023) y refleja que este primer ciclo es de inversión en construcción de marca y validación, no de recuperación inmediata. El ROI real se materializa en el escalamiento.

Margen de contribución del plan

Bajo el escenario base, el plan proyecta un crecimiento en ingresos del +7,3% (consistente con el crecimiento reportado en 2023) y una caída en utilidad neta del -11,75%, que refleja la inversión en construcción de marca. Sin embargo, el margen de contribución de Chocoexpress en el canal digital es positivo desde la primera porción vendida: con un precio por bolsa de \$19.750 COP y un costo variable de producción estimado de \$4.000-\$5.000 COP por bolsa, el margen de contribución unitario oscila entre \$14.750 y \$15.750 COP por bolsa.

El punto de equilibrio de la inversión en el piloto (\$100.000.000 COP) se alcanza con la venta de entre 1.905 y 2.034 bolsas adicionales atribuibles a la activación digital, lo que equivale a entre 95.250 y 101.700 porciones adicionales consumidas. En el contexto de una categoría que registra 3,3 consumos semanales por hogar en el 92% de los hogares colombianos, este volumen es alcanzable con una penetración mínima del ecosistema digital de Éxito.

Presupuesto estimado

El presupuesto del plan se distribuye en función de los principales frentes de acción definidos en el marketing mix, priorizando actividades con impacto directo en la visibilidad, la interacción y la conversión del producto en entornos digitales.

Distribución del presupuesto

Categoría	Descripción	Inversión estimada (COP)	% del presupuesto
Publicidad digital y retail media	Banners, visibilidad en plataformas de e-commerce y pauta digital	40.000.000	40 %
Producción de contenido	Diseño de piezas gráficas, mensajes y contenidos digitales	20.000.000	20 %
Promociones y descuentos	Incentivos temporales para estimular la compra	25.000.000	25 %
Monitoreo y análisis	Seguimiento de indicadores y optimización de campaña	10.000.000	10 %
Contingencia operativa	Ajustes tácticos o acciones adicionales	5.000.000	5%

Figura 12: Tabla de distribución del presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

Total: \$100.000.000 COP

La asignación presupuestal responde a la necesidad de concentrar la inversión en acciones con impacto directo en la decisión de compra, especialmente en entornos digitales donde el consumidor interactúa activamente con la marca.

El mayor porcentaje del presupuesto se destina a publicidad digital y retail media, debido a su capacidad para aumentar la visibilidad del producto y facilitar la conversión en el punto de contacto con el consumidor.

Asimismo, se incluyen recursos para la producción de contenido y el monitoreo de indicadores, con el fin de garantizar coherencia comunicacional y permitir ajustes oportunos durante la implementación del plan.

Proyección de escalamiento: escenario optimista y conservador

Métrica	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Inversión total (COP)	\$100.000.000	\$150.000.000	\$200.000.000	\$300.000.000
Crecimiento ingresos canal digital	+2%	+5%	+10%	+18%
Penetración digital Éxito (SOM)	2% → 2,4%	2% → 3,5%	2% → 5%	2% → 7%
Bolsas adicionales vendidas	~6.000	~18.000	~38.000	~68.000
Punto de equilibrio (bolsas)	6.100	15.400	19.200	23.100
Margen de contribución neto (COP)	-\$23.400.000	+\$8.200.000	+\$86.200.000	+\$192.200.000
ROI estimado	-78%	+10%	+86%	+160%

Figura 13: Tabla de proyección de escalamiento

Fuente: Elaboración propia.

El escalamiento al escenario base en 12 meses, con una inversión de \$300.000.000 COP, generaría un margen de contribución neto positivo de \$86.200.000 COP y un ROI del +86%, soportado en la amortización de los costos fijos de producción de piezas y en la mejora de la tasa de conversión por el aprendizaje acumulado del piloto. El escenario conservador ya alcanza breakeven positivo a los 12 meses con una inversión de \$150.000.000 COP, lo que demuestra que la estrategia es viable incluso bajo condiciones de mercado adversas.

Riesgos, limitaciones y costo de oportunidad:

El plan enfrenta tres riesgos principales. El primero es la sensibilidad al precio del cacao: dado que Casa Luker reportó presión en costos en 2023 (EBITDA creció solo 2,13%), una nueva alza en el precio internacional del cacao podría comprimir el margen bruto por porción, reduciendo el margen de contribución unitario y elevando el punto de equilibrio. El segundo es la concentración en un solo retailer: el 100% de la activación del piloto depende

de Éxito, lo que limita la capacidad de respuesta ante cambios en las condiciones comerciales del canal. El tercero es la replicabilidad por competidores: si la activación genera resultados visibles, marcas como Corona o Milo, con mayor presupuesto de medios, podrían replicar la estrategia en el mismo canal, erosionando la ventaja.

En cuanto al costo de oportunidad, los \$100.000.000 COP invertidos podrían haberse destinado al canal tradicional (34% de ventas) o moderno (33%), donde el volumen actual es mayor. Sin embargo, el costo de oportunidad real es inverso: no activar en digital significa ceder el canal de mayor potencial de expansión futura —actualmente en 2% con margen de crecimiento hasta 10–15% según benchmarks del sector— a competidores con mayor agilidad digital. La inversión en el piloto es, en ese sentido, también una inversión defensiva.

Los resultados obtenidos en el piloto permiten identificar oportunidades de escalabilidad tanto geográfica como estratégica. Inicialmente, la estrategia podría extenderse a otras ciudades principales con características de consumo urbano similares a Bogotá. Asimismo, el territorio de bienestar y funcionalidad podría adaptarse a otras líneas del portafolio de Chocolate Luker, fortaleciendo la modernización de la categoría sin perder los atributos tradicionales de la marca.

12 Cronograma de implementación del plan de marketing

La implementación del plan de marketing se desarrollará durante un periodo de tres meses, correspondiente a la fase inicial de activación y posicionamiento de la línea Chocoexpress en el segmento objetivo.

El cronograma se estructura en tres etapas secuenciales que permiten garantizar una ejecución ordenada de la estrategia, así como el monitoreo continuo del desempeño y la optimización de las acciones implementadas. Estas etapas incluyen la preparación de la campaña, la ejecución de las acciones de comunicación y el análisis de resultados para la toma de decisiones.

El cronograma mensual descrito en la sección anterior se desagrega en 12 semanas de implementación distribuidas en tres fases. Durante la fase de Preparación (semanas 1 a 4, Mes 1) se llevan a cabo: el setup de los canales digitales de Éxito y la configuración de la

cuenta de retail media (S1); la producción de las piezas digitales en los cinco formatos definidos (S2); el lanzamiento de la campaña de retail media y search patrocinado (S3); y la activación del descuento del 15 % de primera prueba en el canal digital (S4).

Durante la fase de Ejecución (semanas 5 a 8, Mes 2) la campaña opera en pleno con todas las piezas activas (S5); se activa el envío por CRM de Éxito y el bundle digital (S6); se realiza la primera optimización de mensajes según resultados de engagement (S7); y se lanza una segunda oleada de piezas digitales con los mensajes de mayor rendimiento (S8). Durante la fase de Evaluación (semanas 9 a 12, Mes 3) se miden los resultados frente a los KPIs definidos (S9); se cierra la campaña activa (S10); se consolidan los aprendizajes (S11); y se presentan los resultados y se definen los next steps estratégicos (S12). Cada semana cuenta con una actividad concreta, lo que permite un seguimiento semanal preciso del avance y un control rápido ante cualquier desviación.

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Durante esta fase se desarrollan las actividades necesarias para la puesta en marcha de la estrategia, incluyendo la producción de contenidos, la configuración de los espacios de visibilidad en plataformas digitales y la definición de las promociones iniciales.

Actividades principales

- Diseño y producción de piezas digitales
- Definición de mensajes y contenidos de comunicación
- Configuración de espacios de visibilidad en plataformas de retail media
- Coordinación con aliados comerciales y plataformas digitales
- Lanzamiento inicial de la campaña

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

Etapas del cronograma

En esta etapa se implementan las acciones de comunicación y promoción definidas en el plan, priorizando la visibilidad del producto y la generación de interacción con el

consumidor. Asimismo, se realiza el monitoreo continuo de los indicadores de desempeño para identificar oportunidades de mejora y ajustar la estrategia cuando sea necesario.

Actividades principales

- Activación de la campaña en plataformas digitales
- Implementación de promociones y descuentos tácticos
- Monitoreo de indicadores de desempeño
- Ajuste de mensajes y formatos de comunicación
- Optimización de la visibilidad del producto

Etapa 3 — Evaluación y consolidación de resultados (mes 3)

Durante esta fase se analizan los resultados obtenidos y se identifican los aprendizajes derivados de la implementación del plan, con el fin de fortalecer la efectividad de la estrategia y definir acciones futuras de posicionamiento.

Actividades principales

- Evaluación del desempeño de la campaña
- Análisis de indicadores de posicionamiento y conversión
- Identificación de aprendizajes y oportunidades de mejora
- Ajuste de la estrategia para futuras implementaciones
- Elaboración del informe de resultados

Cronograma general del plan

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Diseño y producción de piezas digitales	X		
Definición de mensajes de comunicación	X		
Configuración de espacios en retail media	X		
Lanzamiento de la campaña	X		
Activación de campañas digitales		X	X
Implementación de promociones		X	X
Monitoreo de indicadores		X	X
Ajuste y optimización de la estrategia		X	X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Evaluación de resultados			X
Elaboración del informe final			X

Figura 14: Tabla de cronograma

Fuente: Elaboración propia.

13 KPI's principales del plan

KPI 1 — Reconocimiento de marca

- **Indicador:** Nivel de reconocimiento de Chocoexpress como una opción práctica y conveniente.
- **Fórmula:**

Reconocimiento de marca =

Número de personas que identifican la marca / Total de personas expuestas × 100

- **Meta:** Incrementar el reconocimiento en 15% durante el periodo de ejecución del plan.
- **Frecuencia de medición:** Mensual
- **Fuente de información:** Encuesta digital o medición de recordación en plataformas de campaña.

KPI 2 — Tasa de conversión

- **Indicador:** Porcentaje de usuarios que realizan la compra del producto después de interactuar con la campaña.
- **Fórmula:**

Tasa de conversión =

Número de compras / Número de visitas × 100

- **Meta:** Aumentar la tasa de conversión en 5% durante el periodo de implementación.
- **Frecuencia de medición:** Semanal
- **Fuente de información:** Plataforma de comercio electrónico / panel de analytics.

KPI 3 — Tasa de interacción (engagement)

- **Indicador:** Nivel de interacción de los usuarios con las piezas digitales de la campaña (Interacciones: clics, comentarios, compartidos o reacciones en las piezas digitales).
- **Fórmula:**

$$\text{Tasa de interacción} = \frac{\text{Número de interacciones}}{\text{Número de impresiones}} \times 100$$

- **Meta:** Lograr una tasa mínima de interacción del **2%** durante los primeros tres meses.
- **Frecuencia de medición:** Semanal

KPI 4 — Retorno de la inversión (ROI)

- **Indicador:** Relación entre los ingresos generados por la campaña y el costo total de la inversión (ventas atribuibles a la campaña durante el periodo de implementación).
- **Fórmula:**

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos generados} - \text{Inversión total})}{\text{Inversión total}} \times 100$$

- **Meta:** Obtener un retorno del **+20%** de la inversión al finalizar el periodo de implementación.
- **Frecuencia de medición:** Al cierre de la campaña

KPI 5 - Relación CAC vs LTV

- **Indicador:** Relación entre el costo de adquisición de clientes en el canal digital y el valor potencial generado por consumidores recurrentes.
- **Fórmula:**

$$\text{CAC} = \frac{\text{Inversión total en adquisición}}{\text{Número de nuevos clientes adquiridos}}$$

$LTV =$

Valor promedio generado por cliente × frecuencia estimada de recompra

- **Meta:** Mantener un costo de adquisición inferior al valor proyectado del cliente recurrente
- **Frecuencia de medición:** Mensual

Relación entre objetivos y KPI's

Objetivo	KPI asociado	Resultado esperado
Posicionamiento	Reconocimiento de marca	Mayor percepción funcional
Conversión	Tasa de conversión	Incremento en compras
Engagement	Tasa de interacción	Mayor conexión con el mensaje
Aprendizaje y optimización	ROI y análisis de datos	Optimización de la estrategia
	CAC vs LTV	Sostenibilidad de la estrategia

Figura 15: Tabla de objetivos y KPIs

Fuente: Elaboración propia.

14 Cuadro de mando

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Acción correctiva
Fortalecer el posicionamiento funcional de Chocoexpress	Reconocimiento de marca	Incrementar en 15% la percepción de Chocoexpress como una opción práctica y alineada con bienestar	Mensual	Equipo de marketing	Ajustar mensajes y segmentación según desempeño de los territorios de comunicación
Validar la capacidad del canal digital como impulsor de crecimiento	Tasa de conversión digital	Aumentar en 10% la conversión en el ecosistema digital de Éxito	Semanal	Equipo comercial y marketing digital	Optimizar retail media, segmentación y promociones tácticas
Evaluar la conexión del mensaje con el consumidor objetivo	Tasa de interacción	Lograr mínimo 2% de engagement en piezas funcionales	Semanal	Equipo de marketing digital	Priorizar contenidos asociados a salud, bienestar y practicidad

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Acción correctiva
Optimizar la efectividad y sostenibilidad de la estrategia	CAC vs LTV	Mantener un costo de adquisición inferior al valor proyectado del cliente recurrente	Mensual	Dirección de marketing y comercial	Optimizar inversión en retail media y campañas con mayor desempeño
Optimizar el potencial de escalabilidad de la estrategia	Retorno de la inversión (ROI)	Obtener retorno positivo (+20%) en el escenario de escalamiento	Al cierre del periodo	Dirección de marketing	Priorizar inversión en mensajes y canales con mayor desempeño comercial

Figura 16: Tabla de cuadro de mando

Fuente: Elaboración propia.

15 Escenarios de riesgo y acciones de contingencia

El presente plan de marketing presenta algunas limitaciones asociadas al alcance metodológico y al contexto competitivo de la categoría.

En primer lugar, el piloto se desarrolló con una muestra reducida y concentrada en consumidores de Bogotá, por lo que los resultados no necesariamente representan el comportamiento de otros segmentos o regiones del país. Asimismo, la evaluación se realizó en un entorno experimental y digital, lo que limita la posibilidad de medir efectos de largo plazo sobre variables como fidelización, recurrencia o recordación de marca en escenarios reales de consumo.

Por otro lado, a pesar de que los hallazgos del piloto evidenciaron una mayor afinidad hacia mensajes relacionados con practicidad, bienestar y conveniencia, el estudio parte de la hipótesis de que la principal barrera de crecimiento de la marca se encuentra en su narrativa y percepción, más que en atributos funcionales del producto. En este sentido, futuras investigaciones podrían complementar el análisis incorporando variables adicionales relacionadas con hábitos de consumo, comportamiento del consumidor y dinámicas competitivas de la categoría.

Finalmente, el análisis de sensibilidad al precio también representa una limitación relevante del estudio; pues si bien los descuentos mostraron un impacto moderado sobre la intención de compra, el carácter exploratorio del piloto y el tamaño de la muestra pueden no reflejar completamente la sensibilidad real del consumidor en un contexto marcado por inflación, presión económica y crecimiento de marcas propias. En consecuencia, el precio continúa representando un riesgo estratégico que deberá monitorearse continuamente para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.

Con base en algunas de estas limitaciones y en las dinámicas del entorno competitivo, se identificaron los siguientes escenarios de riesgo y acciones de contingencia para la implementación del plan:

Riesgo identificado	Impacto potencial	Acción de contingencia
Cambios en el comportamiento del consumidor	Desajuste entre la estrategia y las necesidades del mercado	Ajustar la segmentación y los mensajes de comunicación
Baja adopción del nuevo posicionamiento funcional de la marca	Desconexión entre la comunicación propuesta y la percepción del consumidor	Realizar pruebas continuas de mensajes, ajustar contenidos según desempeño y complementar la estrategia con investigación de consumidor
Sensibilidad del consumidor al precio en un contexto inflacionario	Reducción en la intención de compra y pérdida de competitividad frente a marcas propias	Monitorear elasticidad al precio, implementar promociones tácticas temporales y reforzar la comunicación de valor diferencial del producto
Saturación de mensajes o bajo engagement	Reducción en la interacción del consumidor	Renovar contenidos y formatos de comunicación
Baja tasa de conversión durante la campaña	Disminución en las ventas esperadas	Implementar promociones tácticas temporales y ajustar los mensajes de comunicación
Problemas de disponibilidad del producto	Interrupción del proceso de compra	Coordinar con proveedores y monitorear niveles de inventario para garantizar la disponibilidad del producto

Figura 17: Tabla de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

16 Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar que el principal desafío de Chocolate Luker no radica en la calidad del producto ni en su nivel de reconocimiento, sino

en la forma en que la marca se comunica y se conecta con los códigos de consumo actuales. A pesar de su fuerte herencia cultural y posicionamiento histórico en la categoría, la marca enfrenta el reto de mantener su relevancia en segmentos urbanos que priorizan la practicidad, la conveniencia y la funcionalidad en su vida cotidiana.

Los resultados del piloto experimental confirmaron que los mensajes centrados en beneficios funcionales, como rapidez de preparación y facilidad de consumo, generan una mayor intención de compra que aquellos basados exclusivamente en la tradición o en incentivos de precio. Este hallazgo evidencia que la comunicación cumple un rol determinante en la decisión de compra y que el crecimiento de la marca depende, en gran medida, de su capacidad para adaptarse a nuevos contextos de consumo.

No obstante, aunque los resultados sugieren que los mensajes funcionales generan un mayor impacto en la intención de compra que las promociones de precio, es importante reconocer que la sensibilidad al precio continúa representando una variable relevante dentro de la categoría. Debido al tamaño limitado de la muestra y al alcance exploratorio del piloto, el estudio podría no capturar completamente el comportamiento real del consumidor en escenarios de presión económica, inflación o competencia intensiva de marcas propias.

En este sentido, la relación entre percepción de valor y sensibilidad al precio debe seguir siendo monitoreada en futuras fases de implementación, especialmente considerando el contexto competitivo del consumo masivo en Colombia. Reconocer esta limitación permite fortalecer la validez estratégica del proyecto y abre la posibilidad de complementar la estrategia de posicionamiento con análisis posteriores orientados a evaluar elasticidad de precio y comportamiento de recompra a mayor escala.

En coherencia con estos resultados, el plan de marketing propuesto se orienta a implementar acciones de comunicación y activación comercial en entornos digitales y plataformas de retail media, donde es posible influir directamente en el momento de decisión del consumidor y medir el impacto de la estrategia en términos de posicionamiento, interacción y conversión. La estructura del plan, basada en objetivos medibles, indicadores de seguimiento y acciones de control, permite asegurar su viabilidad operativa y facilitar la toma de decisiones durante su implementación.

Finalmente, el proyecto demuestra que la evolución de una marca tradicional no requiere necesariamente cambios en el producto, sino una actualización de su narrativa y de su forma de interactuar con el consumidor. En este sentido, la estrategia planteada representa una oportunidad para fortalecer la relevancia de Chocoexpress dentro de la categoría, consolidar su posicionamiento funcional y sentar las bases para su escalabilidad en el mediano plazo.

Más allá de validar una acción táctica de comunicación, el presente proyecto permitió identificar una oportunidad estratégica para actualizar la relevancia contemporánea de Chocoexpress dentro de un entorno de consumo en transformación. En este sentido, el piloto desarrollado no debe entenderse como un gasto operativo aislado, sino como un mecanismo de reducción de incertidumbre estratégica orientado a fortalecer la toma de decisiones futuras de la marca.

17 Referencias Bibliográficas

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023).

Estadísticas de población y mercado laboral en Colombia.

EMIS. (2023).

Sucesores de José Jesús Restrepo y Cía. S.A. – Informe financiero 2023.

Encuesta propia. (2025).

Resultados del piloto experimental sobre comunicación y sensibilidad al precio en consumidores de 30 a 40 años en Bogotá. Estudio inédito.

Euromonitor International. (2024).

Other hot drinks in Colombia.

Innova Market Insights. (2024).

Tendencias alimentarias en Colombia.

Kantar. (2025).

Brand tracking Chocolate Luker. Informe interno no publicado.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).

Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson.

Portafolio. (2023).

Empresas en Colombia: ventas de chocolate crecen a ritmo de 10 por ciento.

Puratos. (2023).

The 3 hottest chocolate trends for 2024.

Monroe, K. B. (2003).

Pricing: Making profitable decisions (3rd ed.). McGraw-Hill.

Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (2005).

Marketing malpractice: The cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74–83.