

Plan de Marketing

Vinagre de Manzana "Vieja Quinta"

| | |
|---------------------------------------|------------|
| OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA | |
| RECEPCIONADO | |
| Fecha | 04/09/2017 |
| Hora | 13:07 |
| Nº Ingreso | 42065 |

Índice

| Contenido | Pág |
|--|-----|
| I.- Resumen Ejecutivo..... | 3 |
| II.- Caracterización del Escenario Interno..... | 5 |
| 1.- Reseña de la Empresa | 5 |
| 2.- Escenario Productivo | 6 |
| 2.1.- Producción de MMPP | 6 |
| 2.2.- Producción de Vinagre..... | 6 |
| 2.3.- Costos de Producción | 7 |
| 3.- Escenario Comercial..... | 7 |
| 4.- Modelo de Negocios | 8 |
| III.- Caracterización del Escenario Externo | 8 |
| 1.- Competencia Local o Regional..... | 8 |
| 1.1.- Salus Flora | 8 |
| 1.2.- Vinagre de Manzana Los Jesuitas | 9 |
| 1.3.- Vinagre de Manzana O'h La La | 10 |
| 1.4.- Vinagre de Manzana Valle de Cayupil | 10 |
| 1.5.- Vinagre de Manzana Lemmon Apple..... | 11 |
| 1.6.- Vinagre de Manzana Los Toneles | 11 |
| 1.7.- Otros Vinagres en el Mercado..... | 12 |
| 2.- Benchmarking en Mercado Nacional..... | 13 |
| 2.1.- Productos | 14 |
| 2.1.1.- Vinagre con Mayor Presencia en Puntos de Venta | 16 |
| 2.2.- Precios del Vinagre en Puntos de Venta | 17 |
| 3.- Tendencias de Mercado | 22 |
| 3.1.- Concepto Gourmet | 25 |
| 3.2.- Lo Premium Una Gran Tendencia hacia la Alimentación Gourmet..... | 25 |
| 3.3.- Cambios en el Perfil de los Consumidores..... | 26 |
| 3.4.- Cuatro Grandes Tendencias en Mercado Gourmet..... | 26 |
| 3.5.- Convergencia deTendencias | 27 |
| 3.5.1.- Orientación hacia el consumidor | 28 |
| 3.5.2.- Diferenciación | 28 |
| 3.5.3.- Comunicación de Valores. | 28 |
| 3.6.- Ejemplo de Casos Exitosos | 28 |
| IV.- Entorno Competitivo..... | 30 |
| 1.- Análisis de la Competitividad del Mercado..... | 30 |
| 1.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes | 30 |
| 1.2.- Poder de Negociación de Proveedores..... | 31 |
| 1.3.- Poder de Negociación de Clientes..... | 31 |
| 1.4.- Amenaza de Productos Sustitutos..... | 32 |
| 1.5.- Rivalidad de La Industria y Competencia Actual | 32 |
| 2.- Fuerzas Impulsoras | 33 |
| V.- Análisis Estratégico | 34 |
| 1.- Análisis FODA | 34 |
| 2.- Estrategias FODA | 34 |
| i.- Ámbito Productivo y de Proceso | 37 |
| ii.- Ámbito Comercial | 37 |

| | | |
|---------|--|----|
| iii.- | Ámbito de Gestión | 37 |
| VI.- | Resultados de Trabajo de Campo: Encuestas a Consumidores | 38 |
| 1.- | Sistematización de Resultados | 38 |
| 1.1.- | Sexo y Edad Encuestados | 38 |
| 1.2.- | Hábitos de consumo y preferencias | 39 |
| 1.3.- | Frecuencia | 39 |
| 1.4.- | Usos del Vinagre | 40 |
| 1.5.- | Atributos de Preferencia del Vinagre de Manzana..... | 40 |
| 1.6.- | Usos y marcas..... | 41 |
| 1.7.- | Beneficios del Consumo de Vinagre | 42 |
| 1.8.- | Atributos más Valorados y Esperados | 43 |
| 1.9.- | Precio | 43 |
| 1.10.- | Preferencia de Lugar de Compra | 45 |
| VII.- | Plan Futuro | 46 |
| 1.- | Objetivos Estratégicos por Abordar | 46 |
| 2.- | Pilares Fundamentales Para Alcanzar Objetivos Estratégicos Propuestos | 46 |
| 3.- | Planes de Acción Para Alcanzar Objetivos Estratégicos..... | 47 |
| 3.1.- | Mejoramiento de infraestructura y equipamiento | 47 |
| 3.1.1.- | Infraestructura Proyectada | 47 |
| 3.1.2.- | Equipamiento Proyectado | 48 |
| 3.2.- | Desarrollo de Branding Consistente con Propuesta de Valor | 50 |
| 3.2.1.- | Análisis de Imagen de Vinagre de Manzana “Vieja Quinta” | 51 |
| i.- | Análisis de Primera Etiqueta..... | 52 |
| ii.- | Análisis a Segunda Etiqueta..... | 52 |
| 3.2.2.- | Estrategia para el Mejoramiento de la Imagen de Marca | 53 |
| 3.3.- | Desarrollo Comercial en Mercados de Retail y Tiendas de Especialidad..... | 54 |
| 3.3.1.- | Caracterización del Mercado Meta | 54 |
| 3.3.2.- | Plaza de Comercialización y Canales de Venta Nacionales..... | 54 |
| 3.3.3.- | Puntos de Venta del Retail..... | 56 |
| 3.3.4.- | Exigencias Adicionales: Código de Barras, Análisis Nutricional y BPM..... | 56 |
| i.- | Código de Barras | 56 |
| ii.- | Análisis Nutricional | 57 |
| iii.- | Implementación de BPM y HACCP..... | 58 |
| iv.- | Precio | 58 |
| 3.4.- | Modelo de Negocios | 59 |
| 3.4.1.- | Valores del Modelo para su Sustentabilidad..... | 59 |
| VIII.- | Proyección Económica | 60 |
| 1.- | Flujo de Fondos..... | 60 |
| 1.1.- | Ingresos | 61 |
| 2.- | Evaluación Económica: VAN, TIR y PRI | 62 |
| IX.- | Conclusiones | 63 |

Plan de Marketing Vinagre de Manzana Vieja Quinta

I.- Resumen Ejecutivo

Vieja Quinta es un Vinagre de manzana producido por una empresa campesina que responde al nombre de "Sociedad Agrícola y Comercial San Ramón de Nahuelbuta Ltda.". El análisis interno de la empresa evidenció una estructura organizacional débil, la que es compensada por un socio gerente que lidera el emprendimiento muy empoderado en su misión de llevar adelante el negocio y poner en valor su actividad campesina y desarrollar un negocio sustentable económicamente. Este presidente y uno o dos socios solamente, son los que siempre están trabajando, recolectando manzanas, recibiendo materia prima en planta, procesando la chicha y vinagre de manzana y gestionando la participación en ferias, que hoy es su único sistema de comercialización. El presidente es el único que gestiona el negocio, busca instancias de apoyo técnico y económico y destina su tiempo a la comercialización en ferias. Ello con tiempo y recursos propios que normalmente no son retribuidos y con un costo alternativo adicional por dejar de hacer sus actividades habituales y personales en el campo.

La planta de proceso tiene actualmente 150 m², con un lay-out poco lineal o algo indefinido, donde se mezcla el área de proceso con el área de producto en maduración y guarda, sin una separación sanitaria adecuada. El equipamiento principal, una prensa de manzanas está construido en acero inoxidable, y que cumple las normas sanitarias. No obstante, le falta linealidad al proceso y se requiere equipamiento complementario. La capacidad de almacenamiento de chicha para maduración del vinagre es discreta, para el escalamiento, con 3.000 litros en toneles o barricas de madera, pero con una guarda de dos años se reduce la producción anual solo a 1.500 litros. Entre las áreas de mejora, se identifican: Equipamiento, infraestructura y proceso, fortalecimiento organizacional, mejoramiento del branding, expansión y desarrollo comercial.

Respecto a infraestructura, se requiere definir un lay-out de proceso con mayor linealidad, separando área de molienda, área de almacenaje y área de envasado, etiquetado y área de producto terminado. En este ámbito también se requiere mejorar las áreas de servicio, baño y adicionar lockers. Además, se necesita mejorar la infraestructura de proceso, con reconstrucción de habilitaciones con terminaciones sanitarias.

En lo relativo a equipamiento, se requiere adicionar algunos equipamientos, como mesones inoxidables, envasadora semiautomática, y estanques de acero inoxidable, para descongestionar la capacidad de las barricas de madera y aumentar el volumen de producción. Referente al proceso, se requiere desarrollar e implementar buenas prácticas de manufactura.

En relación a la estructura organizacional se requiere desarrollar un modelo de negocios, con cargos y funciones definidas, tanto en lo administrativo, al interior de la organización, como en lo operativo al interior de la planta. Se debe propiciar una estructura organizacional sustentable y la implementación de un sistema que retribuya el esfuerzo. Hoy el sistema es muy dependiente del

presidente, don Luis Jara, quien no cuenta con apoyo suficiente para desarrollar el negocio y escalarlo, tanto a nivel productivo como comercial.

Así mismo, se requiere mejorar el branding o imagen de marca y producto. Existen en la actividad desarrollada por la empresa una serie de atributos que hoy el mercado valora, pero que no están contenidos en la propuesta de valor de la marca.

Por su parte, hoy el canal de comercialización responde exclusivamente a la participación de la empresa en ferias. Una parte muy marginal de las ventas la hacen algunos socios en forma directa, pero con muy bajo impacto económico. Se requiere una expansión comercial buscando canales de comercialización más formales y estables, como tiendas de especialidad, tiendas gourmet, supermercados locales, etc.

También se requiere Aumentar el mix de la oferta, adicionando otras líneas de producto como jugos, chichas, etc. Estas tienen otro sistema de grada y por tanto representan una mayor capacidad de producción. Asimismo se requiere potenciar la diferenciación de los productos, puesto que tienen variedades de manzanas con manejo natural, sin intervención de químicos y con variedades y ecotipos hoy casi desaparecidos que se pueden fortalecer y poner en valor.

El presente estudio, se orientó a desarrollar un plan de marketing para la empresa, identificar elementos claves y proponer una estrategia productiva y comercial para mejorar los aspectos antes mencionados. La metodología de trabajo incluyó visita a la empresa y entrevista con su presidente, y trabajo de campo en mercado potencial, recolectándose y procesándose información obtenida en visitas a tiendas gourmet y retail, complementada con información secundaria. Además, se realizó un trabajo de campo para conocer e identificar oportunidades de mercado a través del diseño y aplicación de una encuesta a referentes del mercado, instrumento de campo que permitió identificar tendencias y atributos esperados y más valorados. Todo ello permitió conocer la competencia, definir el entorno competitivo de la empresa, e identificar elementos de diferenciación y de mejora de la competitividad de la empresa. Los elementos claves identificados y sistematizados permitieron elaborar una estrategia productiva y comercial tendiente a mejorar los resultados del negocio en el mediano y largo plazo. Se realizó un análisis del entorno y de competitividad a través de la metodología "Diamante de Porter" y se desarrolló un análisis interno del negocio, en ámbitos productivo y comercial, para contrastarlo con las oportunidades de mercado, previstas en el análisis externo. Se definieron brechas, con enfoque FODA y desarrolló una estrategia de crecimiento, proyectando su resultado económico esperado. Para dar respuesta a lo antes planteado, el presente informe se aborda con el siguiente orden de temáticas:

- Análisis interno
- Análisis externo
- Entorno Competitivo
- Análisis Estratégico
- Plan futuro

II.- Caracterización del Escenario Interno

1.- Reseña de la Empresa

Sociedad Agrícola y Comercial San Ramón de Nahuelbuta Ltda, es una organización productiva campesina, conformada con la figura jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Ltda que se crea en el año 2001, compuesta por 20 personas. La constituyen actualmente 13 socios, todos ellos agricultores y productores campesinos con vasta experiencia en la producción artesanal de chicha y Vinagre de Manzana.

La empresa se inició con la intención de constituirse en una procesadora de jugo de manzana, pero problemas administrativos generados por la muerte del socio representante llevó a la empresa a retrasar el inicio de su producción hacia el año 2010. En ese intervalo de tiempo se retiraron socios quedando actualmente 13 participantes, de los cuales 10 son hombres y 3 son mujeres, todos de la comuna de los sauces y del sector de San Ramón, uno de los sectores más alejados y de difícil acceso de la comuna. Los socios son pequeños productores de cereales y ganadería menor que cuentan en sus predios con quintas antiguas y con ecotipos de manzanas de muy buena calidad para extracción de jugo que hoy son muy escasos. En ello vieron una oportunidad para mejorar ingresos, precisamente a través de la elaboración de jugos, todos los participantes son usuarios de PDTI y la sociedad participa en el programa Sabores del Campo de INDAP.

A través de la asesoría del equipo técnico del prodesal -PDTI comenzaron su operación en torno a la elaboración del vinagre de manzana, pues el producto de mayor producción a nivel predial es precisamente la manzana, con huertos antiguos que no reciben manejos químicos para su mantención sino principalmente manejos de rejuvenecimiento y podas, lo que permite clasificar la materia prima como natural. Poseen autorización del Servicio de Salud y SAG para elaborar y comercializar su producto, cuentan con una planta de proceso cofinanciada por Fosis con aporte valorizado en 17 millones y con aporte propio de \$ 2,7 millones.

Iniciaron su actividad en forma artesanal y rudimentaria, para luego ir paulatinamente mejorando la calidad del proceso con la adquisición de equipamiento más moderno y específico para el rubro, valorizado en \$ 7 millones, aportado por Indap a través del instrumento PDI, que fue gestionado en forma individual, pero que los socios solicitaron direccionar hacia el emprendimiento colectivo.

Actualmente están habilitando una sala de envasado igualmente financiada con recursos de INDAP. La sociedad a través de su participación en el programa Sabores de Campo ha recibido apoyo en la elaboración de imagen en dos oportunidades, además de asesoría en BPM, Higiene de alimentos, entre otras.

Su Planta de proceso se emplaza también en la localidad de San Ramón, lugar geográfico ubicado en lo profundo de la cordillera de Nahuelbuta a 20 kilómetros de los Sauces, con una superficie de 150 mts². Tiene un régimen de operación estacional de producción en verano-otoño, iniciando su temporada productiva con compra la manzana a los socios. Iniciaron su producción de vinagre con un volumen de 200 litros, pero hoy procesan casi los 1500 litros. Comercializan su producto en botellas de 250 y 500 ml, presentado en envase de vidrio, a un alto precio relativo, que puede estar explicado porque hasta la fecha su principal mercado son las ferias, donde el cliente siempre está dispuesto a pagar más por un producto diferenciado con características o atributos gourmet. En estas participan, normalmente a través de una convocatoria realizada por INDAP y SERCOTEC como

Expo Mundo Rural, Chile a la Carta, entre otras. Adicionalmente, existe un reducido mercado de venta individual y personalizada a clientes que se han fidelizado con el producto de la zona de los sauces, Temuco, Viña, Valparaíso, Rancagua y Santiago.

La Sociedad cuenta con una representación de 2 personas que son las responsables de la gestión comercial y técnica, el gerente posee liderazgo y competencias para gestionar recursos y redes. La empresa se vincula actualmente con distintas instituciones como INDAP, SERCOTEC, y participa como cliente en el Centro de Desarrollo de Negocios de Angol

2.- Escenario Productivo

2.1.- Producción de MMPP

Actualmente, 5 de los 13 socios que conforman la organización cuentan con huertos de manzana, los cuales están constituidos por ecotipos que están envejecidos y que requieren ser rescatados a través de algún programa o proyecto que permita rejuvenecer los huertos. Las variedades de manzana con las cuales cuentan, son ahora escasas, principalmente: Reineta, Puchacay, limoná.

2.2.- Producción de Vinagre

Respecto a la elaboración de vinagre, por cada 2 kilos de manzana procesada se obtiene 1 litro de chicha y por cada 3 litros de chicha se genera 1 litro de vinagre, es decir, se requieren 6 kilos de manzana para elaborar un litro de vinagre

Actualmente procesan 1.500 litros de vinagre, lo que requiere la compra de 9.000 kilos de manzana. Cuentan para el procesamiento con 40 barriles de madera, de los cuales 32 se ocupan para la guarda del vinagre, proceso que dura 1 año, mientras que 8 barriles se ocupan para el proceso previo de fermentación, que también dura un año. La redistribución de estos barriles o barricas de madera, por ejemplo, dejar los 32 para el proceso de fermentación, permitiría escalar la producción a 6.000 litros, si es que se ocupara un estanque de acero inoxidable que hoy está disponible pero que no usan. Para esta producción requerirían adquirir 36.000 kilos de manzana.

El vinagre natural de sidra o chicha fermentada, crudo u orgánico está hecho con manzanas frescas trituradas o "malladas" que han madurado naturalmente y cuyo mosto ha fermentado de forma espontánea, sin mediación química. Su color es marrón y a la luz muestra una consistencia turbia, la "madre", la cual se va depositando al fondo a medida que el vinagre envejece. Esta "madre" se puede traspasar a nuevas barricas de chicha fermentada o sidra para volver a hacer vinagre.

2.3.- Costos de Producción

Los costos de producción, son básicamente los costos de materia prima, mano de obra, y envase. De estos los más relevantes, en orden de importancia, el costo de empaque primario o envase de vidrio, costo de materia prima, mano de obra y empaque secundario. El costo de producción de la botella de 250 cc es de \$ 579, mientras que el costo de la botella de 500 cc es de \$ 883 (Tabla 1).

Tabla 1.- Costos de Elaboración de Vinagre

| Item Costos | Costo Unitario (\$/Kg) * | Costo Base litro (\$/Litro)** | Costo Botella 250 cc (\$/Botella) | Costo Botella 500 cc (\$/Botella) |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| MMPP | 60 | 360 | 90 | 180 |
| RRHH | 30 | 180 | 45 | 90 |
| Energía | 2 | 12 | 3 | 6 |
| Envase 250 cc | 160 | 960 | 184 | - |
| Envase 500 cc | 120 | 720 | | 260 |
| Etiquetas | 60 | 360 | 120 | 120 |
| Cajas Empaque Secundario | 31 | 183 | 46 | 92 |
| Funda Termoretractil | 343 | 2055 | 15 | 15 |
| Costo Botella | | | 503 | 763 |

* Manzana procesada

** Vinagre de manzana

3.- Escenario Comercial

El escenario comercial de la empresa Sociedad Agrícola y Comercial San Ramón de Nahuelbuta Ltda y su producto vinagre de manzana. Es discreto, con una comercialización eminentemente en ferias, convocadas por Indap, Sercotec y otros organismos públicos como Agencias de Desarrollo Productivo y Municipalidades. No entregan en el retail, ni en tiendas de especialidad ni en tiendas gourmet ni de conveniencia. Solo un discreto número de botellas vendidas fuera de las ferias, a un reducido grupo de clientes cautivos, la mayoría de ellos conocidos de alguno de sus socios. Entre las ferias que participa la empresa esta:

- Chile a la carta (Santiago)
- Ñam (Santiago)
- Aquí Hay (Santiago)
- Expo mundo Rural (Santiago)
- Sabores de la Araucanía (Angol)
- Sabores de la Araucanía (Temuco)

En las ferias se vende entre 200 y 300 botellas de 250 y 500 ml, en Santiago, y entre 50 y 200 botellas en la Araucanía. Los precios de venta son de \$ 2.000 la botella de 250 cc y \$ 3.000 la de 500 cc.

4.- Modelo de Negocios

El modelo de negocios que opera actualmente no es integral y solo contempla la etapa de compra de materia prima, no estando definidos protocolos o regímenes de operación en toda la cadena de valor. Lo único que está claro es el precio que se paga por la manzana, que es el mismo para los socios como para productores vecinos y que es de \$ 60 por kilo. Además, se ha establecido que la materia prima se compra, a los productores no socios pagándose al contado, mientras que, a los socios, dependiendo de los flujos de ingresos o recursos financieros disponibles, se les puede pagar desfasado, incluso al final del año.

Los demás elementos no están definidos, no se definen funciones y cargos operativos, ni valores por cada cargo o actividad. En este escenario, con un modelo no definido, la operación y viabilidad de la entidad económica, hasta aquí, solo se explica por un gerente muy comprometido y que entrega un esfuerzo adicional al esperado, normalmente no retribuido, para que el negocio prospere.

III.- Caracterización del Escenario Externo

1.- Competencia Local o Regional

1.1.- Salus Flora

El Vinagre de Manzana de Salus Flora, es natural y orgánico. Está hecho de manzanas frescas y maduras cosechadas en huerto orgánico en Villarrica, lo que le transmite una alta calidad percibida, aroma y sabor. Existe sedimentación en sus productos lo que demuestra que es un producto totalmente orgánico y natural.

Salus Flora constituye una de las competencias más fuerte para La Vieja Quinta, ya que es un producto gourmet, orgánico, con una distribución en el mercado mucho mayor, teniendo una distribución a lo largo del país, con venta online y física, el hecho de ser elaborado en la región le da un origen atractivo (Fig. 1).

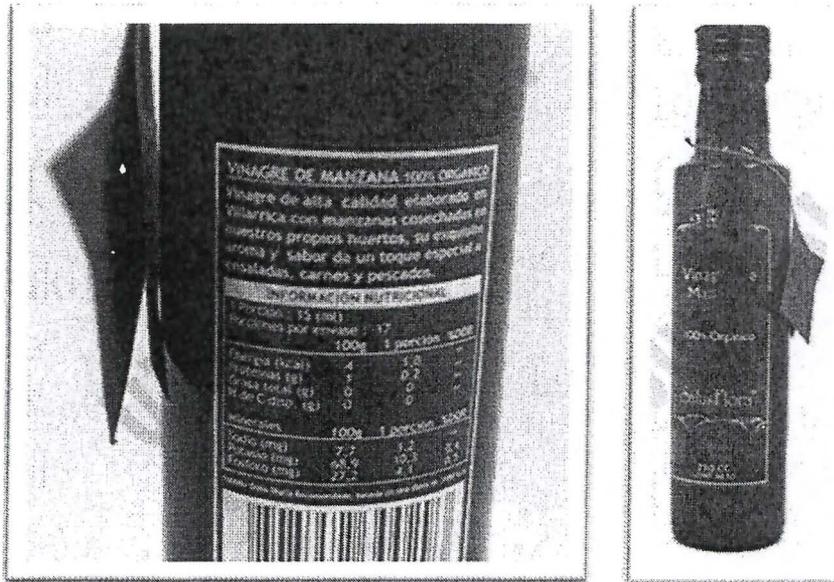


Fig. 1.- Imagen de producto y atributos destacados de Vinagre de Manzana Salus Flora

Es un producto de alta importancia para realizar benchmarking, a objeto de llegar a un mercado nacional, siguiendo sus exitosos pasos. El vinagre de manzana Salus Flora, tiene certificación orgánica, y por las características de producción de La Vieja Quinta, siguiendo esta tendencia, podría al menos contar con sello comercial de producto natural.

1.2.- Vinagre de Manzana Los Jesuitas

En Purén, comuna aledaña a los saucos se encuentra don Agustín Riffo, emprendedor creador de la empresa "Vinagre Los Jesuitas", quien inició su negocio produciendo chicha de manzana para la población local, pero que derivó al vinagre de manzana, como respuesta a una demanda local creciente. Actualmente está produciendo vinagre tipo gourmet orientado a mercados más sofisticados, con una imagen de marca refrescada.

Es un producto de tradición, elaborado con receta ancestral de los Jesuitas, establecidos en Purén en el año 1698. Producidos con manzanas seleccionadas de huertos de la Cordillera de Nahuelbuta, Región de la Araucanía. Producto 100% Natural, sin aditivos. Constituye una competencia directa y potente al ser de la misma región y misma provincia, tener tradición y calidad con años de experiencia reconocidos. Los Jesuitas presenta una imagen premium y de calidad. Remarca en su etiqueta esa calidad Premium y los años de experiencia que posee.

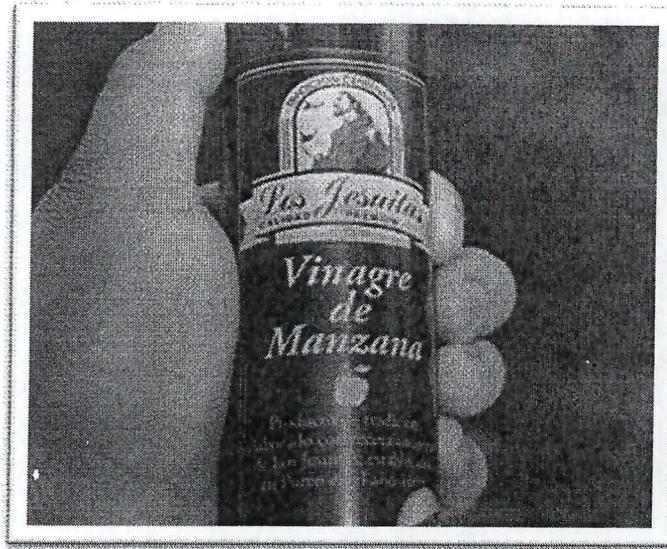


Fig.2.- Etiqueta de Vinagre de Manzana Los Jesuitas, destacando calidad premium

1.3.- Vinagre de Manzana O'h La La

En la Provincia de Malleco, más precisamente en el sector rural de la comuna de Victoria existe una empresa familiar campesina, que produce vinagre de manzana O'H LA LA, siendo este su producto más importante y que tiene un alto potencial de mercado. Con una imagen de marca muy bien elaborada y un producto muy atractivo, sus precios son muy competitivos, con \$ 2.500 la botella de medio litro. Esta empresa está creciendo y mirando el mercado de la Región Metropolitana y talvez de exportación. Esta empresa, en varios sentidos es un referente para otros productores rurales de vinagre.

1.4.- Vinagre de Manzana Valle de Cayupil

En la comuna de Cañete existe el Valle de Cayucupil, con importante legado relativo a la producción de chicha y vinagre de manzana, que data de los primeros huertos de manzanos que se plantaron hace varias décadas en el sector. Su producción, aunque interesante desde un punto de vista productivo, solo se vende localmente sin distribución, fuera de la localidad. No obstante, el estado a través de su Programa de Zonas Rezagadas está buscando que al vinagre de manzana de esta localidad se convierta en un producto importante y emblemático para la comuna de Cañete.

Esta marca y sus productos responden a emprendimiento de pequeños agricultores de la ciudad de cañete. Posee una reconocida tradición e importante legado relacionado con la chicha y el vinagre de manzana, principalmente a través de antiguas chicherías que prestan sus servicios de molienda a la comunidad (Fig. 3).



Fig. 3.- Vinagre de Manzana Valle Cayupil

1.5.- Vinagre de Manzana Lemmon Apple

Por su parte, en Valdivia existe un proyecto privado, que busca rescatar la tradición de la manzana limoná del sur de Chile, para elaborar sidra, espumantes, chicha, jugo y vinagre a partir de este fruto, que por su característica de dulzor y acidez tiene muy buenas propiedades para este destino de proceso. En efecto, en el 2008, dos emprendedores de esta comuna crean la empresa Lemon Apple Limita, que con productos gourmet cien por ciento naturales, buscan conquistar el mercado nacional e internacional.

1.6.- Vinagre de Manzana Los Toneles

En la provincia de Cautín, existe la Sidrería Los Toneles, emplazada en el centro de Temuco, una Sidrería o Chichería que en su local ofrece sidra, cerveza, vinagre de manzana y Chicha, además de platos preparados, pizzas y sándwich. Estas empresas solo comercializan solo en su lugar de producción. Estas empresas solo comercializan en su lugar de producción y su oferta, aunque se percibe de buena calidad cuenta con una imagen de marca y producto discreta (Fig. 4).

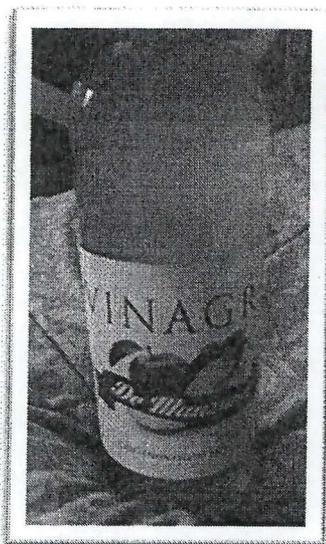


Fig. 4.- Vinagre de manzana Los Toneles

Los toneles es una empresa familiar, con productos elaborados con recetas tradicionales, que comenzaron hace 50 años, en Temuco usando manzanas de quintas regionales. Es una empresa con reconocida calidad en su elaboración de productos, es central y cerca de la gran masa de clientes locales y turistas. El contar con un restaurant en la parte delantera de la fábrica, le da más facilidad de venta de sus productos y esta dualidad de restaurant y fábrica generan la calidad percibida de fresca en sus productos.

1.7.- Otros Vinagres en el Mercado

A continuación, se detallan otras marcas de vinagre en el mercado, que pueden constituirse en competencia directa del Vinagre de Manzana Vieja Quinta (Tabla 2; Fig. 5).

Tabla 2.- Otras marcas de vinagre de manzana en el mercado interno

| Empresa-Marca | Descripción |
|----------------------|--|
| Mate Amargo | En la provincia de Cautín existen emprendimientos locales dedicados a la producción de chicha, sidra y vinagre de manzana. Uno de ellos es la Chichera "Mate Amargo", ubicada a 4 km de Temuco en la localidad de Niagara. |
| Sleman | Emprendimiento de agricultor de la zona central, específicamente Lampa. Produce, desde hace ocho años, vinagres y aceites elaborados con finas hierbas y especias en su pequeña parcela, cerca de Batuco. |
| Nutrisa | Empresa Chilena con múltiples productos, todos centrados en la salud humana. |
| Abuela Haydee | Productos gourmet elaborados bajo criterios de responsabilidad ecológica y social. |
| Punucapa | Vinagre de sidra de manzana de Valdivia, con denominación de origen. |

Fuente. Elaboración propia



Fig. 5.- Otros vinagre de manzana en el mercado interno: Sleman, Punucapa, Abuela Haydde, Nutrisa

2.- Benchmarking en Mercado Nacional

Para la caracterización del mercado actual en Chile, se realizaron visitas en terreno, que consistieron en recorrido por distintas tiendas, puntos de ventas y supermercados. Ello complementado con levantamiento de sitios web, en busca de productos similares a los producidos por Vieja Quinta y con los cuales desarrollar benchmarking. El universo utilizado para este diagnóstico fue de 13 puntos de venta, distribuidos en Región Metropolitana y La Araucanía y adicionalmente 6 tiendas online. Con ello fue posible conocer atributos valóricos y de marca, de la competencia, y en general conocer la oferta actual, tanto respecto a participación por tipo de productos, como a precios, tipos de empaque y presentación, rotulación y relato. En La Araucanía, se abordaron puntos de venta en el área turística lacustre (Pucón), que cuenta con una gran cantidad de tiendas gourmet y que recibe en temporada estival turistas que se ajusten al mercado de nicho de Vieja Quinta. Todo ello fue complementado por información secundaria de mercado. Con estos datos fue posible ajustar la estrategia comercial y de marca de La Vieja Quinta (Tabla 3; Tabla 4).

Tabla 3.- Tiendas físicas visitadas

| Comuna | Nombre | Punto de venta |
|------------|----------------------|----------------|
| Temuco | Jumbo Av. Alemania | P.V. 1 |
| | Hiper Lider | P.V. 2 |
| | El Huerto Emporio | P.V. 3 |
| | Bendito Emporio | P.V. 4 |
| | Unimarc | P.V. 5 |
| | El trébol | P.V. 6 |
| | Santa Isabel | P.V. 7 |
| | Los Toneles | P.V. 8 |
| Villarrica | Supermercado Oriente | P.V. 9 |
| | Supermercado Eltit | P.V. 10 |
| Pucón | Antojitos de Pucón | P.V. 11 |
| Santiago | Aldea Nativa | P.V. 12 |
| | Inferno Gourmet | P.V. 13 |

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 4.- Tiendas online visitadas

| Tipo Tienda | Nombre | Punto de venta | Página web |
|-------------|--------------------|----------------|--|
| Online | Luki | P.V. 14 | https://www.luki.cl/ |
| | Granero del goloso | P.V. 15 | www.granerogoloso.cl/ |
| | Food matters | P.V. 16 | www.foodmatters.com |
| | Puro natural | P.V. 17 | www.puronatural.cl |
| | Rumbo verde | P.V. 18 | www.rumboverde.cl |
| | Be Organics | P.V. 19 | www.beorganics.cl |

Fuente. Elaboración propia.

2.1.- Productos

El mercado de vinagre de manzana en Chile históricamente, no ha sido muy desarrollado, por lo que la competencia, en este rubro no es fuerte. No obstante, al instalarse en Chile el deseo de comer saludable y con ello habiéndose desarrollado un mercado de suplementos alimenticios, entre ellos el vinagre de manzana por sus reconocidos atributos para la salud y para adelgazar, entre otras cosas, aparece un nicho de mercado atractivo. Ello porque se reconoce que el Vinagre de manzana, por la materia prima utilizada y por ser un fermentado, posee cualidades nutracéuticas únicas. Lo cual ha significado, que en los últimos años haya aumentado la oferta de vinagres de manzana en Chile. En el recorrido hecho por las distintas tiendas estudiadas se encontró una variedad de productos asociados a la demanda de vinagre de manzana, que se detallan en el siguiente cuadro (Tabla 5).

Tabla 5.- Presencia de marcas de vinagre en el total de tiendas estudiadas

| Marca | Presencia en puntos de venta | | Origen |
|--------------------|------------------------------|------------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje | |
| Traverso | 7 | 39 | Nacional |
| Salus Flora | 6 | 33 | Nacional |
| Eden Organics | 5 | 28 | Extranjero |
| Don Juan | 5 | 28 | Nacional |
| Talliani | 3 | 17 | Nacional |
| Chef | 3 | 17 | Nacional |
| De Nigris | 3 | 17 | Extranjero |
| Higuera | 2 | 11 | Nacional |
| Carbonell | 2 | 11 | Extranjero |
| Borguez | 2 | 11 | Extranjero |
| Kardamili | 2 | 11 | Nacional |
| Imperatore | 2 | 11 | Nacional |
| Fuente Natural | 2 | 11 | Nacional |
| Globe Italia | 2 | 11 | Nacional |
| Marco Polo | 2 | 11 | Nacional |
| Abulia Haydee | 1 | 6 | Nacional |
| Jumbo | 1 | 6 | Nacional |
| Sleman | 1 | 6 | Nacional |
| Nutrisa | 1 | 6 | Nacional |
| Punucapa | 1 | 6 | Nacional |
| Codia | 1 | 6 | Extranjero |
| Montecristo | 1 | 6 | Extranjero |
| Mazetti | 1 | 6 | Extranjero |
| Terranostra | 1 | 6 | Extranjero |
| Dainav | 1 | 6 | Extranjero |
| Lider | 1 | 6 | Nacional |
| Casta | 1 | 6 | Nacional |
| Ponti | 1 | 6 | Extranjero |
| Mestre | 1 | 6 | Extranjero |
| Selección | 1 | 6 | Nacional |
| Unimarc | 1 | 6 | Nacional |
| Santa Isabel | 1 | 6 | Nacional |
| Terrasanta | 1 | 6 | Extranjero |
| Hernandez plaza | 1 | 6 | Nacional |
| Antojitos de Pucon | 1 | 6 | Nacional |

Fuente. Elaboración propia.

2.1.1.- Vinagre con Mayor Presencia en Puntos de Venta

Según cuadro referido anteriormente (Tabla 5), el vinagre de manzana con más presencia en tiendas visitadas fue el Traverso, con un 39% de participación, marca nacional, con calidad discreta y que apunta visiblemente no apunta al mercado gourmet, con presentación en envase plástico de 500 y 250 cc. No obstante, la marca Traverso, ha sabido ponerse en relevancia en las gondolas del retail, destacando en su imagen los años de trayectoria, y en general posicionándose sobre la competencia como un producto de calidad y tradición (Fig. 6).



Fig. 6.- Vinagre de Manzana Traverso, con mayor presencia en retail y atributos destacados

En general, en forma muy aislada puede verse vinagre de manzana en las góndolas de supermercado, al menos de tipo gourmet. Solo dominan en este espacio, productos de calidad no gourmet, y de bajo precio relativo, como el vinagre de manzana Traverso. No obstante, lo que si se ve en abundancia en las góndolas es el aceto balsámico, un sustituto fuerte del vinagre de manzana, lo que ocurre no solo en el retail de Chile, sino que también responde a una tendencia mundial, aparentemente por una escasez de oferta gourmet de vinagres.

2.2.- Precios del Vinagre en Puntos de Venta

Respecto a la oferta de vinagres se encontró en los diferentes puntos de ventas estudiados, una dispersión entre los \$1.316 a \$16.000, precio base litro, en diferentes formatos de presentación. A pesar de ser en algunos casos el mismo producto, se encontraron diferencias significativas en el precio, respecto a la cadena de supermercados y a la plaza donde se comercializa. Esto da cuenta de una potencial estrategia de precios, diferenciada según plaza de comercialización y target objetivo (Tabla 6).

Cabe destacar que los precios más altos, corresponden a vinagres de menor presencia, pero con atributos gourmet, presentados en vidrio, con imagen de calidad premium, y que destacan su elaboración tradicional en base a fruta natural sin adición de agua ni químicos.

Tabla 6. Precios encontrados en puntos de venta de Temuco

| Marca | Formato | Presentación | P.V.1 | | P.V.2 | | P.V.3 | | P.V.4 | | P.V.5 | | P.V.6 | | P.V.7 | | P.V.8 | | Promedio base litro (\$) |
|------------------------------------|---------|--------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| | | | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base litro (\$) | |
| Ponti | 250 | cc | Vidrio | | | 3.290 | 13.160 | | | | | | | | | | | | 13.160 |
| Kardamilli crema a base de aceto | 250 | cc | Plástico | 2.299 | 9.196 | 3.790 | 15.180 | | | | | | | | | | | | 12.178 |
| Mestre | 500 | cc | Vidrio | | | 5.650 | 11.300 | | | | | | | | | | | | 11.300 |
| Carbonell vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Vidrio | 2.790 | 11.160 | | | | | | | | | | | | | | 11.160 |
| Borguez Jeréz | 250 | cc | Vidrio | 2.290 | 9.160 | | | | | | 2.190 | 8.760 | | | | | | | 8.960 |
| Kardamilli aceto | 250 | cc | Vidrio | 2.190 | 8.760 | 2.100 | 8.400 | | | | | | | | | | | | 8.580 |
| De Nigris | 500 | cc | Vidrio | | | 3.850 | 7.700 | 3.990 | 7.980 | | | | | | | | | | 7.840 |
| Terrasanta aceto | 250 | cc | Vidrio | 1.899 | 7.596 | | | | | | | | | | | | | | 7.596 |
| Terrasanta aceto | 250 | cc | Vidrio | | | 1.850 | 7.400 | | | | | | | | | | | | 7.400 |
| Globe Italia | 500 | cc | Vidrio | | | 2.850 | 5.700 | 4.200 | 8.400 | | | | | | | | | | 7.050 |
| Chef aceto | 500 | cc | Vidrio | 3.249 | 6.498 | 3.150 | 6.300 | | | | | | | | | | | | 6.399 |
| Talliani aceto | 500 | cc | Vidrio | 2.999 | 5.998 | 2.890 | 5.780 | | | | | | | | | | | | 5.889 |
| Lider aceto | 250 | cc | Vidrio | | | 1.450 | 5.800 | | | | | | | | | | | | 5.800 |
| Montecristo Aceto | 500 | cc | Vidrio | 2.799 | 5.598 | | | | | | | | | | | | | | 5.598 |
| Mazzeti aceto | 500 | cc | Vidrio | 2.699 | 5.398 | | | | | | | | | | | | | | 5.398 |
| Abuela Haydee | 750 | cc | Vidrio | | | | | | | 3.900 | 5.200 | | | | | | | | 5.200 |
| Selección | 500 | cc | Vidrio | | | 2.600 | 5.200 | | | | | | | | | | | | 5.200 |
| Dainav arroz | 300 | cc | Vidrio | | | 1.520 | 5.067 | | | | | | | | | | | | 5.067 |
| Borguez Aceto | 250 | cc | Vidrio | 1.190 | 4.760 | | | | | | | | | | | | | | 4.760 |
| Traverso Manzana | 250 | cc | Plástico | 1.149 | 4.596 | | | | | | | | 1.140 | 4.560 | 999 | 3.996 | | | 4.384 |
| Marco Polo aceto | 500 | cc | Vidrio | | | 1.920 | 3.840 | | | | | | | | | | | | 3.840 |
| Imperatore aceto | 500 | cc | Vidrio | 1.499 | 2.998 | 1.470 | 2.940 | | | | | | | | | | | | 2.969 |
| Fuente Natural manzana | 500 | cc | Plástico | | | 1.440 | 2.880 | | | | | | | | | | | | 2.880 |
| Casta | 500 | cc | Vidrio | | | 1.300 | 2.600 | | | | | | | | | | | | 2.600 |
| Traverso Incoloro | 250 | cc | Plástico | 699 | 2.796 | 580 | 2.320 | | | | | | | | | | | | 2.558 |
| Jimbó | 500 | cc | Plástico | 1.149 | 2.298 | | | | | | | | | | | | | | 2.298 |
| Traverso vino tinto y blanco | 250 | cc | Plástico | 459 | 1.836 | 630 | 2.520 | | | | | | 680 | 2.720 | 399 | 1.596 | | | 2.168 |
| Los Toneles | 500 | cc | Vidrio | | | | | | | | | | | | | | 1.000 | 2.000 | 2.000 |
| Higuera manzana | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | | | | | 939 | 1.878 | | | 1.878 |
| Traverso vino tinto y blanco | 500 | cc | Plástico | 659 | 1.318 | 630 | 1.260 | | | | | | 680 | 1.360 | 1.360 | 2.720 | | | 1.665 |
| Higuera Vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Plástico | 499 | 1.996 | | | | | | | | | | 329 | 1.316 | | | 1.656 |
| Lider manzana | 500 | cc | Plástico | | | 790 | 1.580 | | | | | | | | | | | | 1.580 |
| Unimarc manzana | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | 765 | 1.530 | | | | | | | 1.530 |
| Unimarc manzana | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | 765 | 1.530 | | | | | | | 1.530 |
| Santa Isabel vino tinto y blanco | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | 765 | 1.530 | | | | | | | 1.530 |
| Unimarc manzana | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | 765 | 1.530 | | | | | | | 1.530 |
| Don Juan vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Plástico | | | | | | | | | | | | 379 | 1.516 | | | 1.516 |
| Los Toneles | 5.000 | cc | Vidrio | | | | | | | | | | | | | | 7.500 | 1.500 | 1.500 |
| Traverso Manzana | 1.000 | cc | Plástico | 1.159 | 1.159 | | | | | | 1.290 | 1.290 | 940 | 940 | 1.880 | 1.880 | | | 1.317 |
| Traverso vino tinto y blanco | 1.000 | cc | Plástico | 1.099 | 1.099 | 950 | 950 | | | | 765 | 765 | 1.140 | 1.140 | 899 | 899 | | | 1.151 |
| Don Juan manzana | 500 | cc | Plástico | | | 440 | 880 | | | | 619 | 1.238 | | | 499 | 998 | | | 1.039 |
| Lider vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | | | | | 510 | 1.038 | | | | | | | | | | 1.038 |
| Unimarc vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | 459 | 918 | | | | | | | 918 |
| Higuera Vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | | | | | | | | | | | | 429 | 858 | | | 858 |

En el retail de Temuco el producto de precio más alto que se paga, con \$15.160, base litro, corresponde a la marca Kardemili y es una crema a base de aceto balsámico, siendo éste un sustituto del vinagre. Esta marca que posee reconocimiento internacional, ha obtenido premios como:

- LEONE D'ORO 2006
- L.A COUNTY FAIR 2005, 2006,
- L'ORCIOLO D'ORO 2007,

En cuanto al producto, se trata de una innovación, con una presentación elegante y sobria, de carácter premium, que llama la atención por lo sofisticado de su envase (Fig.7).

Por su parte, el vinagre con mayor precio en Temuco es Carbonell de Vino tinto y Vino blanco. Carbonell es una marca española, que presenta sus productos en envases de vidrio muy innovadores e únicos, dando así un toque de originalidad a sus productos y un sello premium indiscutible (Fig. 7).



Fig. 7.- Muestra crema a base de aceto balsámico Kardemili y vinagre Carbonell.

Para el caso de Villarrica y Pucón el precio más alto encontrado en productos de vinagre y sustitutos como el vinagre balsámico, fue \$16.000, base litro, para el caso del vinagre Antojitos de Pucón. Esta marca es local, ellos no elaboran sus productos, sino que compran al por mayor a productores locales y envasan bajo la marca Antojitos de Pucón, por lo que no tienen trazabilidad en sus productos. No obstante su producto es de calidad más premium, envasado en vidrio, y el hecho que la tienda este emplazada en un lugar céntrico y estratégico de la ciudad de Pucón, la hace muy visible para los turistas y habitantes de la ciudad, que buscan una oferta gourmet (Tabla 7).

Tabla 7. Precios encontrados en puntos de venta de Villarrica y Pucón

| Marca | Formato | | Presentación | P.V. 9 | | P.V. 10 | | P.V. 11 | | Promedio base Litro (\$) |
|--|---------|----|--------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| | | | | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | |
| Antojitos de Pucón | 250 | cc | Vidrio | | | | | 4.000 | 16.000 | 16.000 |
| Carbonell | 250 | cc | Vidrio | 2.890 | 11.560 | | | | | 11.560 |
| Chef aceto | 250 | cc | Vidrio | 1.899 | 7.596 | | | | | 7.596 |
| Di Nigris | 500 | cc | Vidrio | 3.585 | 7.190 | | | | | 7.190 |
| Sleman | 500 | cc | Vidrio | 2.999 | 5.998 | | | | | 5.998 |
| Talliani aceto | 500 | cc | Vidrio | 2.990 | 5.980 | | | | | 5.980 |
| Imperatore aceto | 250 | cc | Vidrio | 1.390 | 5.560 | | | | | 5.560 |
| Terra Santa aceto | 500 | cc | Vidrio | 1.890 | 3.780 | | | | | 3.780 |
| La Fuente Natural | 500 | cc | Plástico | 1.690 | 3.380 | | | | | 3.380 |
| Marco Polo aceto | 500 | cc | Vidrio | 1.495 | 2.990 | | | | | 2.990 |
| Imperatore aceto | 500 | cc | Vidrio | 1.390 | 2.780 | | | | | 2.780 |
| Traverso manzana | 500 | cc | Plástico | 999 | 1.998 | 1.290 | 2.580 | | | 2.289 |
| Traverso manzana | 1.000 | cc | Plástico | 1.990 | 1.990 | | | | | 1.990 |
| Don Juan manzana | 500 | cc | Plástico | 990 | 1.980 | | | | | 1.980 |
| Hernandez Plaza manzana | 250 | cc | Plástico | | 1.980 | 495 | 1.980 | | | 1.980 |
| Hernandez Plaza vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Plástico | | 1.800 | 450 | 1.800 | | | 1.800 |
| Higuera | 500 | cc | Plástico | 899 | 1.798 | | | | | 1.798 |
| Traverso vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Plástico | 399 | 1.596 | 430 | 1.720 | | | 1.658 |
| Don Juan vino tinto y vino blanco | 250 | cc | Plástico | 399 | 1.596 | 390 | 1.560 | | | 1.578 |
| Traverso vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | 599 | 1.198 | 750 | 1.500 | | | 1.349 |
| Hernandez Plaza vino tinto y vino blanco | 1.000 | cc | Plástico | | 1.290 | 1.290 | 1.290 | | | 1.290 |
| Hernandez Plaza vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | | 1.180 | 590 | 1.180 | | | 1.180 |
| Traverso vino tinto y vino blanco | 1.000 | cc | Plástico | 990 | 990 | 1.190 | 1.190 | | | 1.090 |
| Don Juan vino tinto y vino blanco | 500 | cc | Plástico | 499 | 998 | 590 | 1.180 | | | 1.089 |
| Hernandez Plaza vino tinto y vino blanco | 5.000 | cc | Plástico | | 760 | 3.799 | 760 | | | 760 |
| Don Juan vino tinto y vino blanco | 5.000 | cc | Plástico | 2.990 | 598 | 4.450 | 890 | | | 744 |
| Tierra Santa | 5.000 | cc | Plástico | 3.550 | 710 | | | | | 710 |
| Traverso vino tinto y vino blanco | 5.000 | cc | Plástico | 2.690 | 538 | 3.150 | 630 | | | 584 |

Fuente. Elaboración propia

Por su parte, en la ciudad de Santiago y tiendas Online el valor por litro más alto corresponde a Salud Flora, su precio base litro es de \$9.400 en el caso de Santiago y de \$11.160 en tiendas Online. Esta marca puede constituirse en una competencia directa para La vieja Quinta, puesto que maneja muy bien los conceptos gourmet y trasmite los atributos esperados por este mercado. Es una marca sofisticada reconocida por el mercado, como un referente de calidad, sabor y salud (Tabla 8; Tabla 9).

Tabla 8.- Precios encontrados en puntos de venta de Santiago

| Marca | Formato | | Presentación | P.V. 12 | | P.V. 13 | | Promedio base litro |
|--------------|---------|----|--------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| | | | | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | |
| Eden Organic | 946 | ml | vidrio | 4.650 | 4.915 | 4.900 | 5.180 | 5.047 |
| Salus Flora | 250 | cc | vidrio | 2.350 | 9.400 | | | 9.400 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.- Precios encontrados en puntos de venta Online

| Marca | Formato | | Presentación | P.V. 14 | | P.V. 15 | | P.V. 16 | | P.V. 17 | | P.V. 18 | | P.V. 19 | | Promedio base Litro (\$) |
|--------------|---------|----|--------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| | | | | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | Precio producto (\$) | Precio base Litro (\$) | |
| Salus Flora | 250 | cc | vidrio | 2.750 | 11.150 | 2.750 | 11.150 | 2.490 | 9.950 | 2.300 | 9.200 | 2.490 | 9.950 | | | 10.285 |
| Eden Organic | 473 | ml | vidrio | 4.530 | 3.704 | 4.490 | 3.483 | | | | | 4.890 | 10.333 | | | 3.845 |
| Cadía | 473 | ml | vidrio | | | | | | | | | | | 4.490 | 9.493 | 9.493 |
| Cadía | 946 | ml | vidrio | | | | | | | | | | | 7.990 | 3.445 | 3.445 |
| Eden Organic | 946 | ml | vidrio | | | | | | | | | 7.890 | 3.340 | | | 3.340 |
| Punacapa | 500 | ml | vidrio | | | | | | | | | 3.990 | 7.990 | | | 7.990 |
| sieman | 500 | ml | vidrio | | | 2.290 | 4.590 | | | | | | | | | 4.590 |
| nurca | 500 | ml | vidrio | | | 1.990 | 3.990 | | | | | | | | | 3.990 |

Fuente. Elaboración propia

Salus Flora posee una gran distribución en el mercado, teniendo una gran oferta en tiendas de especialidad, en todo Chile y en tiendas virtuales, con un buen sistema de logística y distribución, llegando a compradores de todo el país. En su etiqueta destaca principalmente su procedencia orgánica, también se destaca el origen de su materia prima y elaboración, datos que le infieren calidad, trazabilidad y confianza al consumidor (Fig.8).



Fig. 8.- Vinagre de manzana Salus Flora, con atributos destacados.

Las tiendas de especialidad, constituyen una oportunidad para llegar a lugares estratégicos de la región, que permitirían el acceso de los productos de La Vieja Quinta tanto a habitantes de la región, pero en especial a turistas con gustos gourmet, que podrían conocer el producto, y se pueden transformar en clientes cautivos. Al respecto, cabe destacar que la oferta de los productos en tiendas gourmet de Pucón por ejemplo, se modifica en el periodo estival, aumentando la oferta de vinagres de manzana, precisamente por la llegada de estos turistas, quienes consumen vinagre de manzana por preferencias sus atributos de beneficioso para la salud, pero además por su sabor como acompañante de ensaladas y salsas. Estos clientes buscan permanentemente productos de origen territorial, de calidad y sofisticación y de apariencia premium.

3.- Tendencias de Mercado

El vinagre de manzana en Chile, no es un producto muy masivo. En el retail no se encuentran marcas muy dominantes ni con atributos gourmet, sino en general solo una discreta oferta en envase de plástico, con una calidad discreta y un precio relativamente bajo. Por tanto si se quiere sistematizar la tendencia en el mercado de vinagres de manzana con destino gourmet, se debe por lado conocer la tendencia en otros países del mundo, que normalmente llega desfasada algunos años al mercado interno y conocer además la tendencia en el mercado gourmet, que ya alcanzó el mercado interno en Chile.

Respecto a las tendencias en mercados externos, el vinagre un producto muy consumido dentro de los hogares europeos y se utiliza para aderezar las ensaladas y otros platos. Italia, Francia y España ocupan lugares de importancia en esta Industria y por sobre todo en este segmento. Años de tradición y de contacto con los consumidores, así como también la asimilación con las denominaciones de origen con estos países, hacen difícil la entrada de otros actores. **No obstante, el potencial para este producto depende principalmente de la capacidad de hacerlo conocido, promocionarlo y diferenciarlo**, El consumidor europeo, de Alemania, por ejemplo, alemán está acostumbrado a asociar productos con sus orígenes y a privilegiar en el sector gourmet a países como Italia y Francia (Prochile, 2011).

Usualmente el vinagre de manzana, en mercados más globalizados y exigentes, como el de Europa y EEUU, por ejemplo, puede encontrarse en supermercados, almacenes y locales especializados en alimentos de gourmet. En general el uso de este producto está asociado al consumo de ensaladas, como aderezo. No obstante existe una tendencia creciente en el mercado, cual es preferir una alimentación más saludable, que debiera representar un crecimiento de las ventas de vinagre como suplemento alimentario beneficioso para la salud (Prochile, 2012).

Respecto a los formatos y formas de presentación, en EEUU, la venta en tiendas y Supermercados, los principales canales de comercialización del vinagre, se presenta góndolas en donde se disponen los diferentes tipos de vinagre, generalmente al lado de la góndola de los aceites de oliva. **Los envases por lo general son de vidrio, con etiquetas con diseños bastante sofisticados**. Sin embargo, igual existen envases de plástico, los que se usan mayormente para vinagres de menor calidad o envases de mayor cantidad. En general, los vinagres de buena calidad se presentan en envases de vidrio y el plástico se asocia siempre a una menor calidad

En general, en el mercado global, a tendencia del retail, especialmente en los supermercados, es que el vinagre sea vendido en botellas de vidrio o plástico, siendo generalmente ubicado al lado de los estantes de aceites de oliva, en el pasillo de los condimentos, aceites y salsas. Los envases más comunes son de 250 ml (8,5 oz), 473 ml (16 oz) o 973 ml (32 oz). (Fig. 9; Fig. 10; Fig. 11; Fig.12).

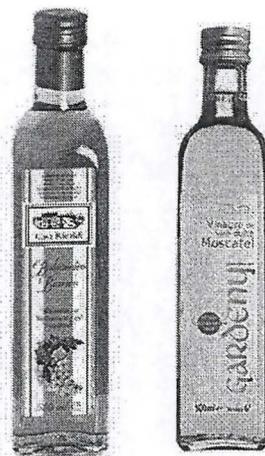


Fig. 9.- Presentación de vinagres en Alemania



Fig. 10.- Vinagre de sidra de manzana, comercializado en EEUU (Fte. Prochile, 2012)



Fig. 11.- Vinagre de vino rojo comercializado en EEUU (Fte. Prochile,2012)



Fig. 12.- Vinagre de vino blanco comercializado en EEUU (Fte Prochile)

3.1.- Concepto Gourmet

Aunque el concepto de producto Gourmet puede variar de un país a otro, se puede afirmar que se trata de aquellos productos de la gama de más alta calidad dentro de cada grupo de alimentos, con un alto valor añadido incorporado y con un consumo, en general, esporádico. Según la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), la definición de Gourmet se refiere a los alimentos de alta calidad que contienen atributos diferenciadores de los demás y que se detallan a continuación:

- Producción limitada
- Proceso productivo diferenciado o especial: artesanal, “tratamiento especializado”
- Distribución especializada y limitada
- Calidad superior a la de productos de su misma naturaleza en el mercado general
- Originalidad y unicidad ☐ Presentación única, distintiva, elaborada y de alta calidad
- Diseño
- Carácter regional o étnico que se perciba de forma positiva en el mercado consumidor
- La categoría orgánico le añade un plus especial
- Precio superior a los de sus sustitutos
- Su valor se construye en base a la diferenciación y a la segmentación
- Se dirigen a un público selecto ☐ En general no se utiliza estrategia de marketing de promoción masiva

3.2.- Lo Premium Una Gran Tendencia hacia la Alimentación Gourmet

A escala global, ha nacido la definición del segmento Premium dentro de la alimentación. Se trata de productos de alta gama que se conciben como una ampliación del Gourmet tradicional: los de más alta calidad y cuyo *gran valor añadido se construye en base a la segmentación y a la diferenciación (en términos de producción y distribución limitada o especializada, diseño y presentación única o distintiva, etc.)*. En este marco, la frontera

difusa entre categorías (alimentación, alimentación Premium, alimentación Gourmet) le dan espacio para que la oferta de agroelaborados se mueva según las tendencias de los principales mercados y abren un horizonte de posibilidades para la comercialización del Gourmet. Por ello, es preciso mirar a lo Premium (la antesala del Gourmet), donde las grandes empresas innovan para dar respuesta a las demandas más selectas del conjunto de consumidores mundiales y en ese escenario identificar las oportunidades para las empresas pequeñas que quieran hablarle de tú a tú (y a lo grande) al consumidor más exigente, a través de la perfección en el nicho gourmet. Es decir, el foco gourmet conlleva un necesario piso de atributos premium. (Infocenter, 2009).

3.3.- Cambios en el Perfil de los Consumidores

En Estados Unidos y otros países que siguen la tendencia, como Chile, se observa un cambio en el perfil de consumidor de Gourmet. En efecto, además del target o segmento tradicional (persona de mediana edad, con nivel socioeconómico y educativo altos y dispuesta a pagar más por alimentos de calidad o más saludable), surge un nuevo perfil de consumidor caracterizado por ser más joven, formado e informado, conocedor y receptivo hacia las culturas culinarias de otros países y cosmopolita. Ambos perfiles de consumidores tienen en común su elevado grado de exigencia con respecto a lo que entienden por "calidad en el comer". Para ellos, **los productos deben ser de calidad, pero también deben ir asociados a una experiencia de comer satisfactoria y auténtica.** DE esta forma, el consumidor actual percibe y valora nuevos atributos relacionados con la conveniencia, el bienestar, etc., fundamentales en la alimentación desde hace unos años, que ya tienen peso en el segmento Premium y que empiezan a estar presentes en el concepto Gourmet contemporáneo (Infocenter, 2009)

3.4.- Cuatro Grandes Tendencias en Mercado Gourmet

Un estudio del mercado gourmet y sus tendencias (Infocenter, 2009), proyecta para los próximos años que el mercado de comida, así como el de bebida, responderá a cuatro grandes tendencias (Fig. 13),

1. La Salud y el bienestar
2. La conveniencia
3. Los aspectos éticos
4. Lo premium

Si se considere seriamente esa tendencia el camino para el desarrollo y posicionamiento comercial en el mercado gourmet y particularmente en la oferta campesina, es claro, y los atributos que deben ser resaltados tanto en su marca como productos, deben necesariamente consignar esas tendencias.



Fig. 13.- Grandes tendencias previstas en el mercado de la alimentación (Fte. Infocenter,2009)

3.5.- Convergencia deTendencias

Las grandes tendencias de la alimentación en los próximos años son: la salud y el bienestar, la conveniencia, los aspectos éticos y lo Premium. Más que responder a una, las grandes oportunidades para la comercialización de productos Gourmet se encuentran en la creciente convergencia entre ellas. Entre otras cosas, esta convergencia implica la inclusión en el Gourmet de nuevos atributos históricamente no considerados. Esa convergencia debe verse reflejada en la estrategia de la marca y productos gourmet, en especial en aquellos provenientes de la agricultura campesina, que debe al menos considerar lo siguiente (Fig. 14).

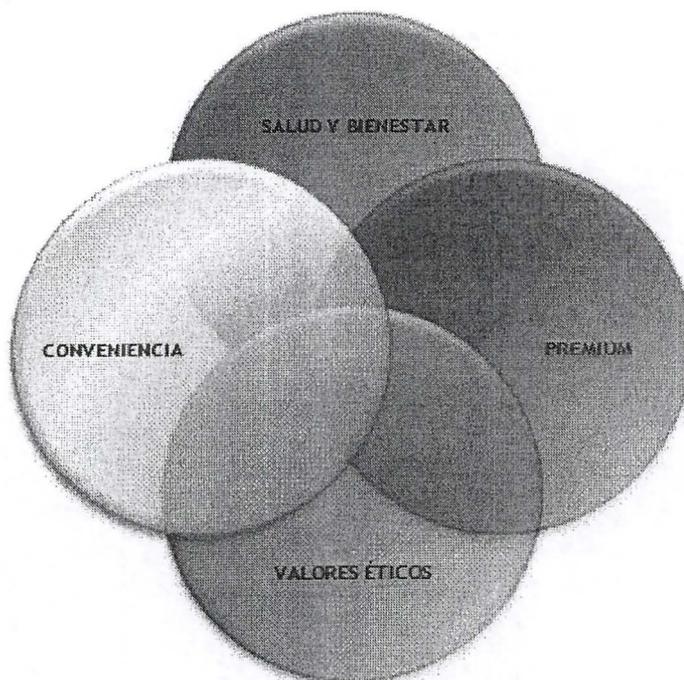


Fig. 14.- Convergencia de las 4 tendencias en alimentos gourmet. (Fte. Nielsen, 2007)

3.5.1.- Orientación hacia el consumidor

Lo importante es que la marca y producto capture la necesidad del consumidor. Los consumidores actuales, son mas exigentes, y tienen más poder y capacidad de negociación. Este poder se sustenta basicamente en el mayor conocimiento, antes y en el momento de adquirir el producto. De esta forma, **en el momento de su compra los consumidores exigen y valoran positivamente más conocimiento sobre su calidad y sus atributos, pero también acerca de su origen, garantías de seguridad e inocuidad y de las condiciones en que éste fue elaborado.** En este sentido, es imprescindible realizar acciones de marketing adecuadas. Aquí el **packaging tiene un papel clave a la hora de transmitir todos esos atributos.** El consumidor gourmet primero lee las etiquetas e información del producto para luego consumirlo.

3.5.2.- Diferenciación

La clave del negocio es que tanto la marca como los productos puedan **lograr un posicionamiento distintivo.** Aquí se deben considerar como piso los elementos de convergencia de las tendencias gourmet (Salud.bienestar, conveniencia, valores eticos). Pero además de ello, se deben incluir otros aspectos de gran relevancia en el emrcado Gourmet, como por ejemplo, sabores étnicos, nuevas combinaciones de sabores, producción artesanal, origen territorial, etc. Todo ello reforzará la diferenciación de esos posicionamientos. Es importante destacar que **son atributos claves que permiten a la pequeña y microempresa de origen campesino posicionarse por sobre la oferta industrial premium.**

3.5.3.- Comunicación de Valores.

Los consumidores actuales Gourmet, más allá de su poder adquisitivo, tienen un gusto refinado y están dispuestos a pagar más por la calidad, por la exclusividad, por la innovación y por la diferenciación y singularidad (Infocenter, 2009). Sin embargo, mas allá que el producto contenga esos atributos, hoy el marketing es un tema de percepción, y por ello se deben orientar esfuerzos para que el mercado perciva esos atributos. La mejor manera de hacer llegar "el mensaje de los atributos", y que la marca y productos sean percibidos y valorados es la comunicación de esos valores asociados al posicionamiento distintivo: estatus, placer, belleza, transparencia, autenticidad, saludable, etc,. Ello plasmado en el branding y en diseño del envase y en el etiquetado y comunicada de acuerdo a las estrategias empresariales a través de distintas acciones promocionales).

3.6.- Ejemplo de Casos Exitosos

Un estudio de una consultora Europea, orientada a identificar aspectos claves de éxito, analizó ek caso de cinco empresas de origen campesino con foco gourmet, en diferentes partes del globo. Estas cinco pequeñas y medianas empresas se consideraron referentes por su éxito empresarial en el entorno agrícola que donde se han desarrollado. La conclusión es que todas ellas tienen la característica de hacer converger su oferta a las 4 grandes tendencias del mercado : Salud y bienestar, conveniencia, premium y valores éticos. En efecto, todas ellas buscan

posicionamientos distintivos para sus alimentos Gourmet con una cartera de productos reducida, combinando diversos atributos relacionados con la salud/bienestar, con la conveniencia y con los aspectos éticos. Además, en todos los casos destaca la búsqueda de la diferenciación a través de sus identidades regionales propias y locales.

Para mostrar la importancia de su origen rural y de la conservación de su tradición, enfatizan valores como las relaciones grupales o familiares, lo personal, lo artesanal y sobre todo la autenticidad. Estos posicionamientos diferenciadores se comunican al mercado través de acciones como las degustaciones, la participación en ferias, la presencia en restaurantes de élite, la promoción de los premios obtenidos y el empleo de prescriptores, como revistas especializadas, chef o agrupaciones de chef reconocidas, etc.

En todos esos casos destaca un modelo de comunicación efectivo que, concluye el estudio, es fundamental. En todos los casos la comunicación realizada a través del propio packaging: Destaca el uso de dos tipos de envases: uno artesanal y tradicional, y otro más vanguardista y de conveniencia, mientras que predominan las etiquetas negras con información nutricional detallada. En resumen,

- 1.-Producto que aporta al bienestar y salud del consumidor.
- 2.- Producto natural sin aditivos ni preservantes.
- 3.- Producto con tradición, con origen campesino.
- 4.- Denominación geográfica
- 5.- Participación en ferias claves
- 6.- Envío de muestras a referentes y revistas especializadas.
- 7.- Combinación de envases tradicionales y de conveniencia

IV.- Entorno Competitivo

1.- Análisis de la Competitividad del Mercado

Este análisis se realizó con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que considera el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y de productos o servicios sustitutos, y en general, la rivalidad y competencia actual en el mercado. La clasificación usada para evaluar la competitividad de la industria, se clasifica en 5 niveles:

- Baja
- Media-Baja
- Media
- Media-Alta
- Alta

1.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes a la industria es en general de nivel “bajo”. El proceso de elaboración de vinagre es eminentemente artesanal, y puede ser desarrollado a escala pequeña, básicamente con equipamiento de tipo pasivo, como estanques y barricas de madera e acero inoxidable y equipamiento de bajo nivel de mecanización como máquina de prensado, que puede ser manual o mecanizada. Ello debiera representar la amenaza de nuevos entrantes, especialmente en el segmento de pequeñas empresas. No obstante, la producción de vinagre de manzana, es una actividad asociada a un conocimiento y saber hacer ancestral, de tradición y circunscrito a comunidades que históricamente producen y recolectan variedades de manzanas, adecuadas para el proceso, como por ejemplo la manzana limón. Ello significa que no existen muchos emprendimientos orientados a la producción de vinagre de manzana, por parte del segmento de producción artesanal, mientras que por parte del segmento industrial, empresas más grandes orientan su oferta hacia otros tipos de vinagre, como el de vino blanco, vino tinto y el de uva.

Lo anterior se evidencia por la baja oferta de vinagre de manzana en las góndolas del retail. Lo poco que se ve en supermercados es vinagre de manzana de baja calidad, presentado en envase de plástico. Con ello la amenaza de nuevos entrantes es baja. Ello representa una oportunidad, frente a la demanda creciente de productos gourmet, y la necesaria falta del escalamiento para el vinagre de manzana “Vieja Quinta” (Fig. 15).

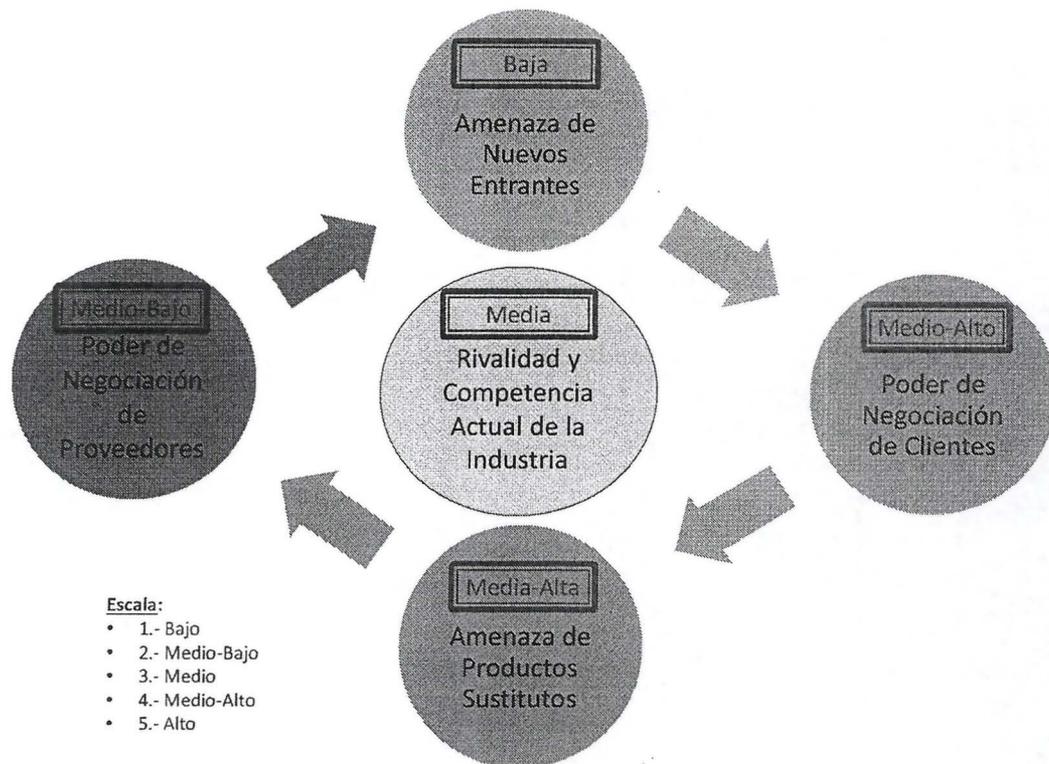


Fig.- 15.- Análisis de "Cinco Fuerzas de Porter"

1.2.- Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, para el negocio de vinagre de manzana "vieja Quinta", de la Sociedad Agrícola y Comercial San Ramón de Nahuelbuta Ltda, es "medio-bajo". Los productores de la zona donde se emplaza la unidad agroindustrial tienen un bajo costo de oportunidad de la manzana, que constituye un recurso por años abandonado, que ahora puede representar ingresos por su entrega en la planta. Un porcentaje de la producción de manzanas los productores de la localidad la utilizan para la elaboración propia de chicha, pero a escala muy pequeña. En general el poder de negociación de productores que suministran materias primas a la industria de agroelaborados es baja, como consecuencia principalmente de la concentración de la producción en una corta estación del año, con poco tiempo disponible para colocar un producto que es de alta perecibilidad y donde, en general, no existen manejos con sistema de frío que aumente la durabilidad de la materia prima. Sin embargo, en este caso, la empresa se encadena verticalmente hacia atrás, estando constituida por productores que entienden la realidad de la agricultura campesina y por ello su poder de negociación baja algo en favor de los proveedores de la unidad agroindustrial.

1.3.- Poder de Negociación de Clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, este en general se considera de nivel "Medio-Alto". Ello en consecuencia que existe un número limitado de tiendas de especialidad o puntos de venta gourmet, tanto en el mercado local, como regional y nacional. Aquí los compradores distribuidores del retail, seguidos por los de tiendas gourmet o de especialidad, establecen restricciones que se transforman en barreras de entrada a mercados de carácter más masivo, como por ejemplo sistemas de procesamiento con atributos HACCP (sigla en

inglés de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos). Este constituye una variable en general no considerada por “Vinagre de Manzana Vieja Quinta”, por cuanto actualmente comercializan casi exclusivamente en ferias.

Los puntos de venta local y regional, que comercializan productos gourmet, son pocos y por tanto no existen muchos lugares donde colocar el producto, bajando la capacidad negociadora de las empresas productoras de agroelaborados, y en este caso de Vinagre de Manzana. Algo compensa esta situación, el hecho de que, en general, en tiendas gourmet de la Araucanía (visitadas con este estudio), no existe en góndola vinagre de manzana si no solo aceto balsámico y otras variedades de vinagre con atributos menos valorados por el consumidor gourmet.

El cliente distribuidor de estos productos, en general, está facultado para poner restricciones, comprar en los volúmenes que desea, incluso manejar algo el precio de compra. Las restricciones que imponen el retail, respecto a condiciones de venta, características y atributos del proceso, muchas veces les impide a los productores de agroelaborados, acceder a este mercado más masivo, y los obliga a establecer sus canales de distribución en el nicho de tiendas gourmet o de especialidad.

Otro elemento a considerar a la hora de evaluar el poder de negociación de los clientes, es la tendencia que se da en el mercado gourmet, que también restringe la demanda, al condicionar la compra a una serie de características, como sano, natural, con atributos funcionales y una imagen de marca atractiva que resalte esos atributos, de preferencia con un relato que le entregue identidad y diferenciación. Todas ellas tendencias del mercado gourmet y que deben ser consideradas en la estrategia de MKT de la empresa.

1.4.- Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza o presión de productos sustitutos es en general es de nivel “Medio-Alto”, en especial por la competencia en el segmento de mercado representado por productos de origen industrial, pero con líneas premium o tradicionales y que se comercializan mayoritariamente en cadenas regionales y nacionales de supermercados. La gran industria desarrolla en forma creciente sus líneas premium de productos, que si bien no responden a todos los atributos esperados por el nicho gourmet o de especialidad, si pueden ser percibidos como productos de calidad gourmet y valorados por este segmento de mercado. Es el caso por ejemplo de acetos balsámicos que actualmente presentan en góndola una serie de alternativas de productos con muy buen nivel de elaboración y de una alta calidad percibida. Estos productos cuentan con la ventaja adicional de estar más disponibles para el consumidor, por contar con canales de comercialización en el retail. Además, que por economías de escala pueden competir con precios más atractivo y una imagen de marca y apariencia muy “premium”.

Para el caso del vinagre de manzana, y desde un punto de vista de la funcionalidad, específicamente en lo relativo a su uso como aderezo de ensaladas, existe la amenaza de productos sustitutos, como acetos balsámicos y jugos de limón artificial. Ello no ocurre cuando se consideran las propiedades del vinagre de manzana, asociadas al bienestar y salud. Por ello se hace necesario considerar en la estrategia demarca el desarrollo de una imagen de marca potente que resalte todos los atributos esperables en una oferta gourmet y que permita diferenciar el producto con atributos de identidad local, artesanal, campesino, slow food, sano, natural, sin aditivos, etc.

1.5.- Rivalidad de La Industria y Competencia Actual

La rivalidad y competencia actual, para la industria de Vinagre de Manzana en el mercado nacional, se estima en general de nivel "Medio". Ello, porque actualmente existe un escaso número de empresas productoras, y la mayoría de ellas de baja visibilidad y presencia en el mercado, y solo orientadas a mercados muy locales y de baja masividad, a excepción de casos muy aislados que con una calidad premium se orientan más bien al mercado de exportación. En efecto, estas empresas de mayor tamaño y nivel de escalamiento productivo más alto, apuntan a nichos de exportación, dejando un espacio de crecimiento en el mercado local y nacional.

Por su parte, existe una baja rivalidad de la industria, respecto a empresas de menor tamaño, donde prevalece la mano de obra exclusivamente familiar, con un bajo nivel de profesionalismo, bajo nivel de equipamiento y mecanización y también un bajo nivel de escalamiento productivo. Además, ese bajo nivel de profesionalismo, incide también en una imagen menos competitiva y de carácter muy discreto a la hora de poder posicionarse en el mercado. En especial cuando se consideran los atributos esperados para un producto gourmet.

La mayor rivalidad de la industria, en el sector vinagre en general y de aceto balsámico, lo constituye el segmento de productores industriales, que quieren cubrir el nicho gourmet desarrollando líneas premium o tradicionales, resaltando atributos propios del mercado gourmet, como son lo sano, natural, bajo nivel de azúcar añadido, sabores y recetas tradicionales. No obstante, una de las expectativas de este mercado gourmet, a la cual esta gran industria no puede responder, tiene que ver con los atributos de origen y trazabilidad, origen campesino, recetas ancestrales de tradición familiar y atributos de identidad territorial. Ello además de los manejos orgánicos y naturales de la materia prima y la ausencia de químicos, aditivos y preservantes. Esto debiera ser lo que "Vinagre de Manzana Vieja Quinta", debiera reforzar en su imagen de marca y en su estrategia promocional.

2.- Fuerzas Impulsoras

La mayor fuerza impulsora para la industria de Vinagre de Manzana, debiera ser la demanda creciente del nicho de productos gourmet, con atributos diferenciadores, relativos a una producción campesina, con características slow food, naturales sin aditivos, sanos, asociados a una denominación de origen o identificación geográfica, que pongan en valor un territorio y una cultura, además de sabores auténticos y distintivos. A ello se suman, por una parte, los atributos de un branding e imagen sofisticada, profesionalizada y de alta calidad y valores éticos como por ejemplo modelo productivo y comercial de comercio justo y origen campesino. Por otra parte, otra fuerza impulsora es el atributo de funcionalidad o conveniencia del producto, fácil de usar, formatos más transportables, etc.

En general, para entender las fuerzas impulsoras de la industria debe tenerse claridad sobre cuales son las grandes tendencias en el nicho de productos gourmet: Salud y bienestar, valores éticos, conveniencia, y calidad premium o mayor sofisticación.

V.- Análisis Estratégico

La metodología, utilizada para desarrollar el marco estratégico del presente estudio fue el análisis FODA, que consideró entrevistas a gerente de la empresa, además de un reconocimiento de la planta, su infraestructura, su organización, su entorno cercano, lugar de emplazamiento, y entorno más externo. Con ello se obtuvo una matriz FODA a partir de fuentes primarias, que fueron complementadas con antecedentes aportados por fuentes secundarias.

1.- Análisis FODA

El análisis FODA derivado de entrevista al gerente de la empresa y visita a la unidad agroindustrial, al mercado y un reconocimiento de entorno cercano y más lejano, además de levantamiento y análisis de fuentes secundarias de exportación, arrojó una tabla FODA de 10 Fortalezas, 10 oportunidades, 12 debilidades y 4 amenazas, que se presentan en detalle en cuadro a continuación (Tabla 10).

2.- Estrategias FODA

Con la matriz FODA resultante (Tabla 2), derivada de la sistematización de elementos obtenidos en las entrevistas en empresa, visita a planta, reconocimiento del entorno y apoyo de información secundaria, se realizó un análisis cruzado y se confeccionó una matriz FODA de estrategias. Esta matriz, define diferentes estrategias, derivadas del cruzamiento de elementos del escenario actual de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con foco hacia el desarrollo de un negocio exitoso, su escalamiento, consolidación productiva y comercial y la mejora de sus indicadores económicos, en el mediano y largo plazo. De este análisis derivaron 20 estrategias: 6 de tipo Fortaleza-Oportunidad (FO), 6 estrategias Debilidad-Oportunidad (DO), 4 Estrategias Fortaleza-Debilidad (FD) y 4 estrategias Debilidad-Amenaza (DA), (Tabla 11).

Tabla 10.- Matriz FODA Vinagre de Manzana Vieja Quinta

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- Socios Productores integrados verticalmente hacia atrás 2.- Producto de origen campesino asociado a lo natural atributo valorado por consumidores gourmet 3.- Producto con alto reconocimiento de beneficios para la salud, una tendencia gourmet 4.- Materias primas provenientes de ecotipos de manzanas locales y ancestrales (reineta, puchacay, limona, etc) 5.- Producto diferenciado de competencia por proceso adicional de envejecimiento de 1 año en toneles de madera 6.- Vinculación y relación con entidades estatales de fomento (Indap-Sercotec) 7.- Experiencia en participación en ferias a nivel nacional 8.- Certificación manos campesinas de Indap en proceso 9.- Nombre Marca "Vieja Quinta", potente desde punto de vista gourme rescatando origen campesino 10.- Planta con capacidad de proceso instalada y permisos vigentes | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Creciente valoración del mercado por valores éticos y origen campesino 2.- Tendencia en mercado gourmet por preferir lo sano, natural, sin aditivos 3.- Tendencia en mercado por preferir productos con sello de origen y distinción geográfica 4.- Oportunidades comerciales, por crecimiento de tiendas gourmet y espacios retail destinados a microempresa 5.- Mercado turístico en expansión, en Malleco, con turismo vivencial y etnoturismo. 6.- Apertura de tiendas Mundo Rural de Indap a nivel nacional 7.- Posicionamiento ante entidades públicas regionales (Indap-Sercotec-FIA) 8.- Mercado de jugos de fruta natural y chicha en expansión. 9.- Tendencia creciente del comercio justo 10.- Beneficios tributarios y de fomento para cooperativas campesinas |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-Infraestructura precaria y equipamiento incompleto para escalar y abordar mercados mas exigentes y globales 2.-Layout indefinido y mezcla de area de proceso con area de guarda sin separacion sanitaria 3.-Manuales de procedimientos desactualizados y bajo nivel de estandarización de proceso, sin instrumental medición 4.-Bajo nivel de desarrollo de imagen de marca y producto 5.-Marca Vieja Quinta no esta registrada 6.-Capacidad de producción limitada por proceso de guarda, no apta para escalamiento 7.-Estructura organizacional debil, baja participacion socios, proceso y venta reca e en socio gerente sin retribución 8.- Figura legal sociedad limitada con limitaciones y restricciones para trabajo asociativo 9.- Problemas de logistica distribución, existe camioneta organización, pero nadie maneja 10.- Precios desvirtuados respecto al mercado, sobrevalorados por participación solo en ferias 11.-Producto sin código de barras 12.- Disponibilidad de materia prima limitada principalmente a disponibilidad huertos socios | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Potencial entrada de nuevos competidores 2.- Creciente oferta de productos premium elaborados por la gran industria que se perciben similares por M² 3.- Cambio climático podría afectar producción de manzanas 4.- Exigencias crecientes en el mercado retail, respecto a sistema de proceso e infraestructura |

Tabla 11.- Matriz de Estrategias FODA, Vinagre de Manzana Vieja Quinta

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar mix de producto sumando líneas de jugos y chicha 2.- Profesionalizar branding considerando relato y resaltando atributos gourmet: Sano, natural, sin aditivos, con origen 3.- Gestionar la obtención de identificación geográfica: San Ramon de Nahuelbuta y registrar "Vieja Quinta" 4.- Generar redes y postular al comercio justo 5.- Desarrollar un layout claro y estandarizar operación de la planta. 6.- Definir cargos operativos de planta y capacitar a los responsables de puestos de trabajo | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Expandir esfuerzo comercial más allá de las ferias, en tiendas gourmet de especialidad y cadenas retail region 2.- Mejorar la infraestructura en conformidad a estándares sanitarios HACCP 3.- Adquirir equipamiento complementario, además de equipamiento para otras líneas de proceso (Jugo y Chicha) 4.- Desarrollar e implementar buenas prácticas de proceso 5.- Crear una cooperativa de trabajo para operar el negocio 6.- Generar un modelo de negocios con estructura administrativa y apoyo logístico, con retribución a participantes |
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - DEBILIDAD (FD)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Aumentar la producción de MMPP de los socios y mejorar la vinculación y la oferta a productores locales de MMPP 2.- Escalar el negocio, a través del incremento de la capacidad de guarda, hoy su cuello de botella 3.- Bajar el precio del producto para focalizarse en tiendas del retail y cadenas de supermercados locales 4.- Obtener código de barras con orientación a mercados formales | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - AMENAZA (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Gestionar proyecto para poner en valor ecotipos locales de manzana y generar diferenciación permanente. 2.- Mejorar la infraestructura en conformidad a estándares sanitarios HACCP 3.- Aumentar redes con proveedores locales de manzana y generar un modelo comercial atractivo y que los 4.- Desarrollar una imagen premium con un relato de alto valor y resaltando atributos gourmet del producto |

Esas estrategias obtenidas con el análisis FODA, se pueden sistematizar, resumir y clasificar en tres grandes ámbitos, que suman 8 estrategias: Productivo, comercial y de gestión,

i.- Ámbito Productivo y de Proceso

- Desarrollar inversiones en equipamiento para ampliar línea de productos a jugo y/o chicha, aumentar el escalamiento y el volumen del negocio.
- Mejorar infraestructura y lay-out para un proceso de mayor calidad sanitaria, eficiencia operacional y productiva y para cumplir estándares de mercados más estables y exigentes.

ii.- Ámbito Comercial

- Expandir el esfuerzo comercial, más allá de participación en ferias, hacia mercados más estables, como tiendas gourmet o de especialidad y retail.
- Mejorar el branding, profesionalizándolo, desarrollando imagen premium, con un relato de alto valor, que contenga atributos diferenciadores para mercados más exigentes y de mayor retribución económica.
- Ajustar precios al mercado retail y de tiendas de especialidad

iii.- Ámbito de Gestión

- Implementar protocolos de calidad y buenas prácticas de proceso
- Desarrollar modelo productivo comercial con valores de comercio justo y con retribución por participación efectiva en el negocio.
- Cambiar figura jurídica a Cooperativa

VI.- Resultados de Trabajo de Campo: Encuestas a Consumidores

Se realizó una encuesta de consumo de vinagre a un universo de 54 personas de diferente sexo y edad principalmente de la Región de la Araucanía, la aplicación fue a través de correos electrónicos (37) y de manera directa (17). El instrumento de campo contenía un total de 10 preguntas, algunas de respuesta abierta, otras de tipo cerrada y otras de selección múltiple. El objetivo de esta era conocer las tendencias de consumo, preferencias y gustos en relación al consumo de vinagre, de tal forma de apoyar las decisiones estratégicas.

1.- Sistematización de Resultados

1.1.- Sexo y Edad Encuestados: Del total de encuestados el 59% corresponde a mujeres cuya edad promedio alcanzan los 38 años. En el caso de los hombres la edad promedio fue de 48 años (Fig. 16; Fig. 17).

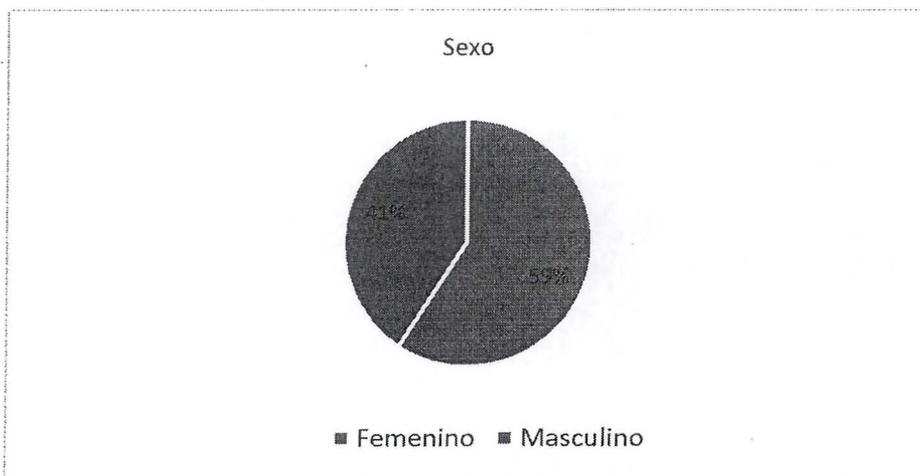


Fig. 16.- Composición de encuestados por sexo

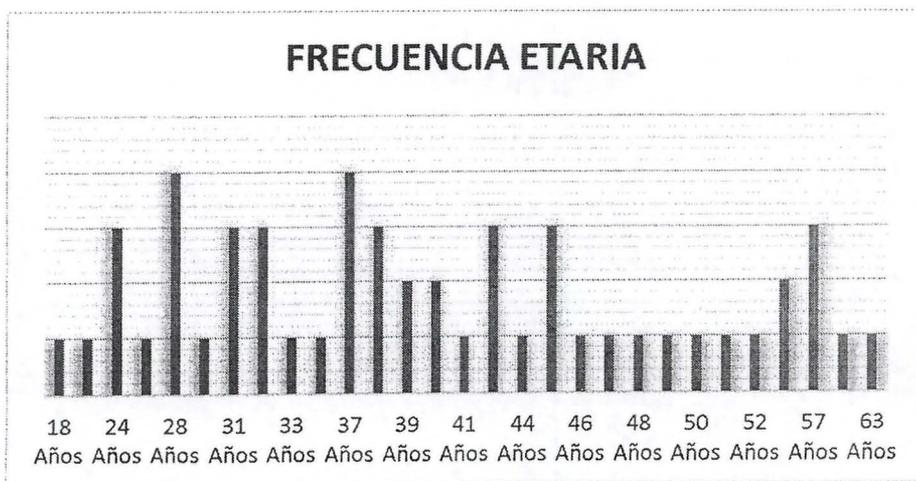


Fig. 17.- Frecuencia Etaria de los encuestados

1.2.- Hábitos de consumo y preferencias

Al consultar a los encuestados por el hábito de consumo de vinagre, el 89 % de la muestra indicó que consumía algún tipo de vinagre incluido el aceto, de este universo el 65% marcó la preferencia de vinagre de manzana. La encuesta mostró a su vez que la preferencia de consumo de vinagre de manzana está liderado por mujeres, con un 72%. (Fig. 18).



Fig. 18.- Tipo de vinagre consumido

1.3.- Frecuencia

Al consultar por frecuencia de consumo la tendencia marco un consumo diario de 31% y un consumo ocasional de 39%. Al consultar razones que hacen preferir vinagre de manzana las respuestas mayormente entregadas indicaron sabor y salud. No existe una diferencia en el comportamiento de consumo por sexo. El uso ocasional puede verse reflejado por el uso que se le da al vinagre (Fig. 19).

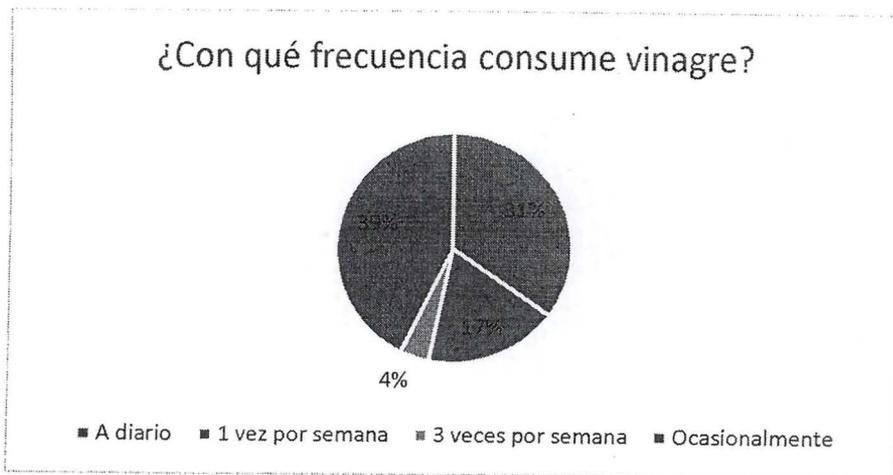


Fig. 19.- Frecuencia de consumo de vinagre

1.4.- Usos del Vinagre

Respecto al uso, un 80% o usa como aliño y en preparaciones y un 7% adicionalmente lo usa por sus beneficios medicinales (Fig. 20).



Fig. 20.- Usos del vinagre

1.5.- Atributos de Preferencia del Vinagre de Manzana

La preferencia se da principalmente por el sabor del vinagre y en segundo lugar por sus propiedades en beneficio de la salud. Lo que nos dice que el consumidor está en busca de productos sanos y ricos, más que un precio bajo (Fig. 21).



Fig. 21.- Atributos de preferencia del vinagre de manzana

1.6.- Usos y marcas

El uso principal que se le da al vinagre de manzana es como aliño para ensaladas y en preparaciones de comida así lo manifestó el 80% de los encuestados que indicaron consumir vinagre. En cuanto a las marcas la preferencia estuvo lejos liderada Traverso, marca que está altamente distribuida en supermercados convirtiéndolo en un bien de fácil acceso (Fig. 22)

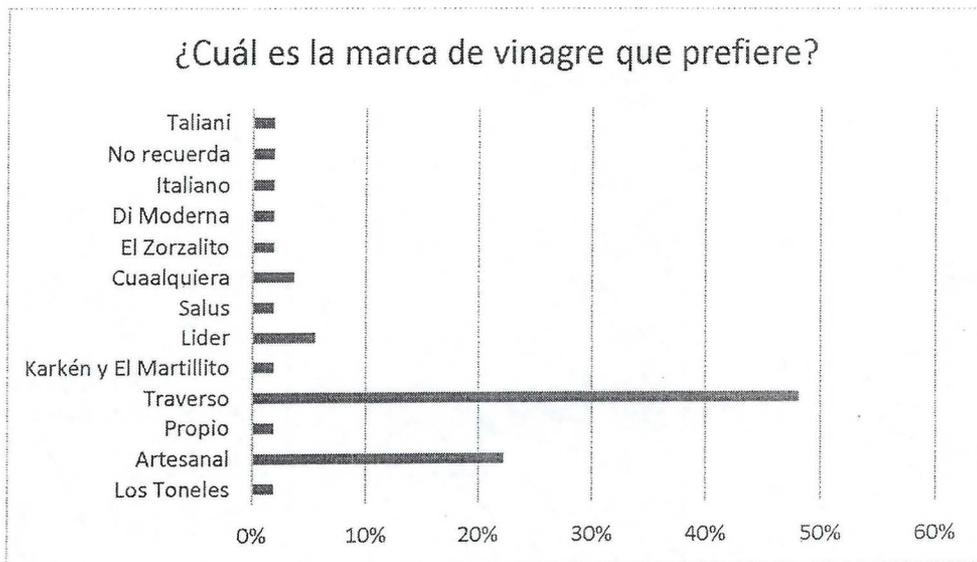


Fig. 22.- Preferencia de marcas de vinagre de manzana

Cuando se le pregunto a los consumidores, porque prefiere esa marca, destacaron la calidad, la disponibilidad o acceso y el origen, principalmente (Fig. 23).



Fig. 23.- Razones de preferencia de marca

1.7.- Beneficios del Consumo de Vinagre

Más de la mitad de los encuestados (56%), admite saber de los beneficios del vinagre de manzana, siendo el más conocido el uso como adelgazante, esto puede correlacionarse con que el mayor número de encuestados fue del sexo femenino, quienes son las que se preocupan en mayor medida de su peso (Fig. 24; Fig.25).



Fig. 24.- Porcentaje de personas encuestadas que conoce beneficios del vinagre

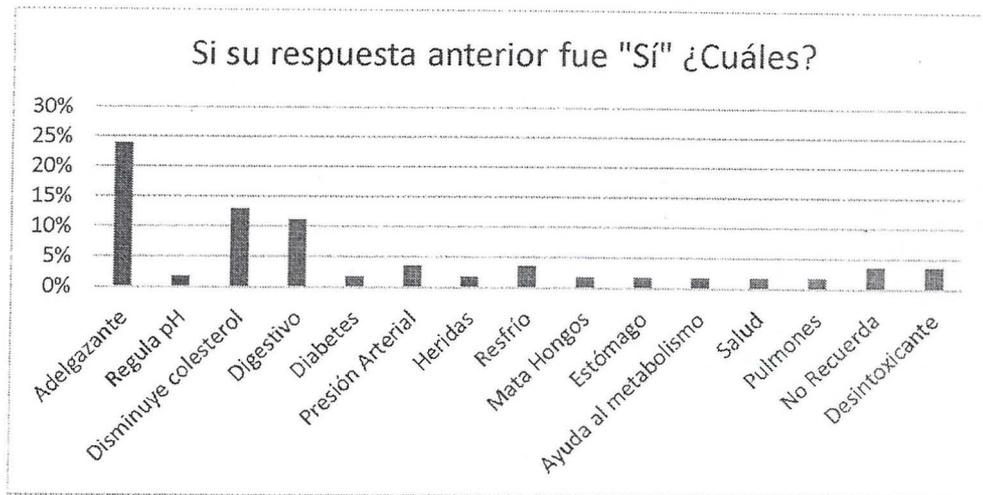


Fig. 25.- Beneficios del vinagre, atribuidos por los consumidores

Más allá del principal beneficio atribuible al vinagre de manzana atribuido por los encuestados, ser un adelgazante, también le reconocen propiedades para disminuir el colesterol y para ser digestivo (Fig. 26).

1.8.- Atributos más Valorados y Esperados

Al consultar los principales atributos que debería tener un vinagre de manzana regional indicaron sabor, calidad y producción natural (Fig. 26).

1.9.- Precio

Al consultar a los encuestados, el 74 % de ellos, estarían dispuestos a pagar un poco más por un vinagre de manzana natural, presentación gourmet, de origen conocido, sin aditivos ni preservantes y mejores propiedades. La pregunta fue para una botella de vidrio de 250 ml y de ese 74% que respondió positivamente, al consultarle sobre el rango de precios, mayoritariamente, con un 44%, este se movió entre los \$ 1500 a \$ 2000 (Fig. 27; Fig. 28).

¿Cuál es o cuáles son los atributos más importantes que usted espera de un vinagre de manzana?

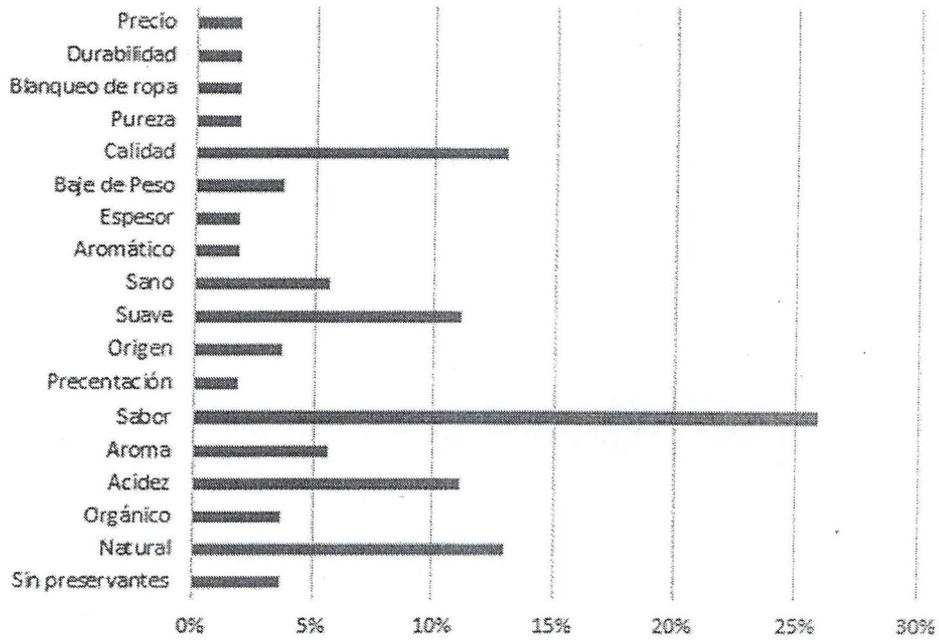
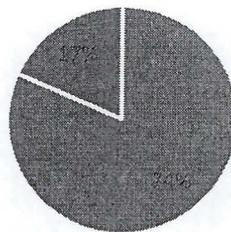


Fig. 26.- Atributos esperados más relevantes del vinagre de manzana

¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un vinagre de manzana gourmet natural y con mejores propiedades, origen conocido y sin aditivos ni preservantes



■ Sí ■ No

Fig. 27.- Disposición a pagar un mayor precio

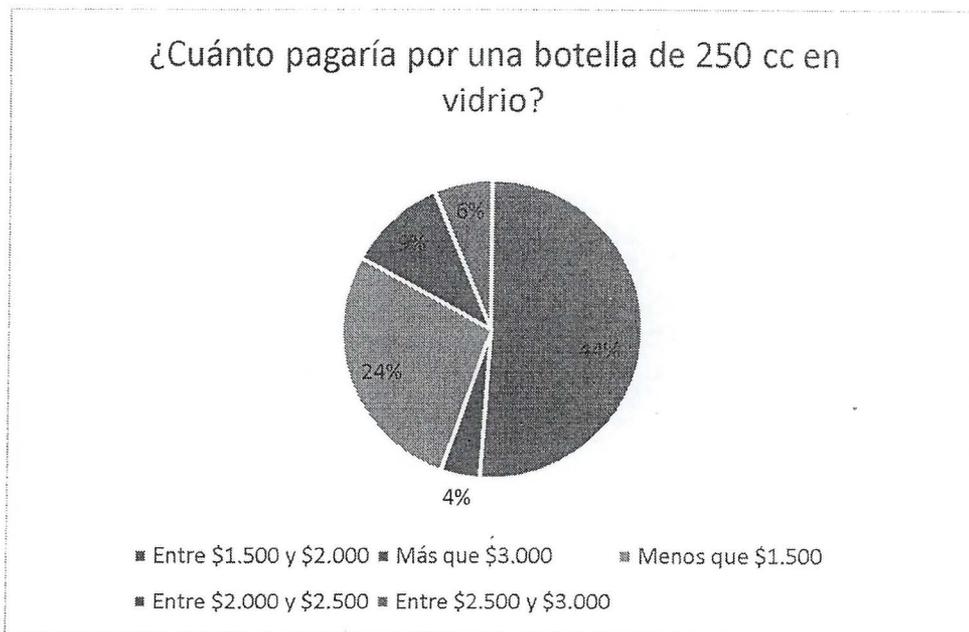


Fig. 28.- Margen de sobreprecio dispuesto a pagar

1.10.- Preferencia de Lugar de Compra

El lugar de preferencia donde se compra el vinagre que se consume es principalmente en supermercados, lo que se puede correlacionar con el porqué se prefiere Traverso antes que otras marcas, ya que esta marca tiene una alta presencia y disponibilidad en el retail (Fig. 29)

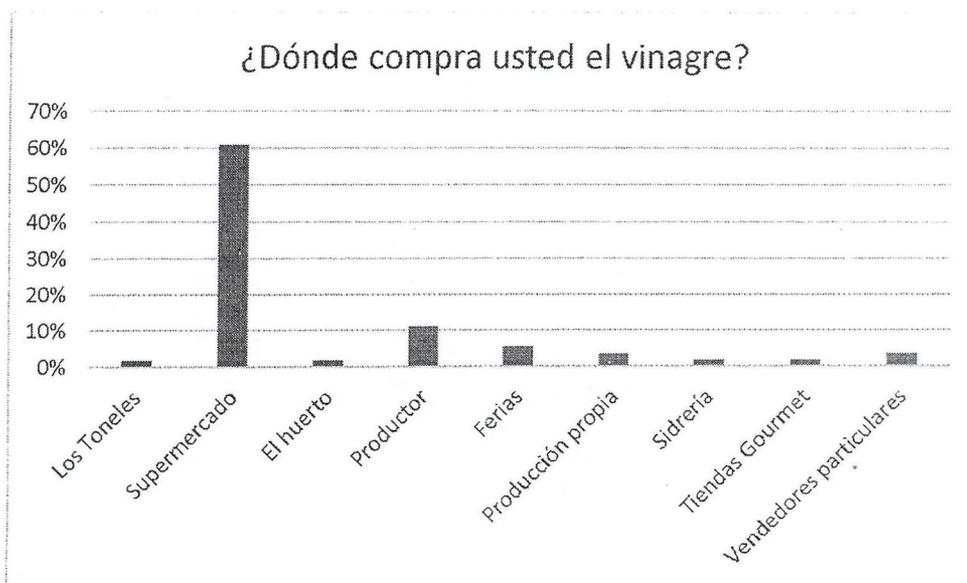


Fig. 29.- Preferencia del lugar de compra

VII.- Plan Futuro

1.-Objetivos Estratégicos por Abordar

De las estrategias emanadas del Análisis FODA, que tienen que ver básicamente con mejoramiento de equipamiento e infraestructura, con decisiones comerciales y de branding, y con elementos de gestión, derivaron cuatro objetivos estratégicos:

1. Desarrollar y mejorar equipamiento e infraestructura de planta para aumentar el escalamiento, las líneas de productos y la eficiencia productiva.
2. Desarrollar un branding competitivo, que le entregue a la marca y sus productos atributos de alta diferenciación, capaces de posicionarlo favorablemente en su mercado meta.
3. Desarrollar el mercado más allá de ferias, orientando esfuerzos comerciales en tiendas gourmet y retail, de la región y fuera de ella.
4. Desarrollar modelo de negocios, que considere la migración a una empresa cooperativa y fortaleciendo la gestión productiva a través de la implementación de un sistema de control de calidad y la implementando buenas prácticas de proceso.

2.-Pilares Fundamentales Para Alcanzar Objetivos Estratégicos Propuestos

La consolidación productiva y comercial del negocio, exige por parte de la empresaria la definición y cumplimiento de pilares transversales y fundamentales del negocio. Para ello se proponen los siguientes elementos:

1. Oferta de alta diferenciación, con alta identidad local y atributos de baja adopción por parte de la competencia.
2. Oferta ampliada de producto con dos tres líneas de productos que mejoren el volumen de negocios.
3. Proceso de calidad estandarizada y certificable, con buenas practicas y protocolos definidos.
4. Oferta que represente una experiencia de sabor y consumo a los clientes, apoyada por una alta calidad percibida.
5. Mejora continua y captura permanente de tendencias de mercado y respuesta de clientes.
6. Ecuanimidad y retribución en base al esfuerzo y compromiso

3.-Planes de Acción Para Alcanzar Objetivos Estratégicos

3.1.- Mejoramiento de infraestructura y Equipamiento

En función de las necesidades de proceso, en el escenario proyectado para aumentar el escalamiento, desarrollar nueva línea de productos, mejorar estándares de proceso, y aumentar rendimientos productivos y económicos, se proyectaron inversiones en mejoramiento de infraestructura y en adquisición de equipamiento.

3.1.1.- Infraestructura Proyectada

La proyección del mejoramiento de infraestructura, responde básicamente a la necesidad de mejorar los estándares sanitarios del área de proceso, redefinir lay-out, redistribuyendo áreas de proceso y separando sanitariamente, el área de proceso propiamente tal y de maduración o guarda de producto, que hoy están juntas, compartiendo una separación pero que no es sanitaria. Además, el área de servicios, requiere un baño adicional y un área de vestidores, en especial porque en el proceso participan indistintamente hombres y mujeres. Se espera que estas mejoras permitan alcanzar estándares sanitarios que alcancen a cubrir las exigencias del mercado de retail y de tiendas gourmet.

Para valorizar las inversiones en infraestructura proyectadas, se consideró el precio de mercado de 12 UF el m² construido y se estimó un valor de 3 UF el m² mejorado, referido específicamente a cambio de materiales, redistribución de paneles, y reinstalación de sistema eléctrico. Con ello el valor estimado alcanza los \$ 14.257.800 (Tabla 12).

Tabla 12.- Inversión en Infraestructura Proyectadas

| Area de Unidad Agroindustrial | Superficie Actual | Superficie Propuesta (m ²) | Superficie a Mejorar (*) | Superficie a Construir | Costo Mejora (\$) | Costo Construcción (\$) | Total Inversión Infraestructura (\$) |
|-------------------------------|-------------------|--|--------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Area de Proceso | 90 m ² | 90 m ² | 90 m ² | 0 m ² | 7.209.000 | - | 7.209.000 |
| Bodega Guarda Vinagre | 60 m ² | 60 m ² | 60 m ² | 0 m ² | 4.806.000 | - | 4.806.000 |
| Servicios y lockers | 4 m ² | 10 m ² | 4 m ² | 6 m ² | 320.400 | 1.922.400 | 2.242.800 |
| Total | | | | | 12.335.400 | 1.922.400 | 14.257.800 |

(*): Costo de construcción: 12 UF el m²

(**): Costo de mejora: 3 UF el m²

3.1.2.- Equipamiento Proyectado

El mejoramiento proyectado en equipamiento, responde a la necesidad de mecanización y mejora del proceso productivo, a objeto de disminuir la manipulación del producto, aumentar la productividad, disminuir el esfuerzo de la mano de obra, aumentar las líneas de producto y escalar el negocio. Todo ello con foco hacia la expansión del negocio y el aumento de ingresos. Aquí se considera el desarrollo de una nueva línea de producto, como es el jugo de manzana.

Los equipos requeridos para ello, son una marmita con agitador para preparación y pausterización de jugo de manzana, dosificador neumático, para jugo y vinagre, tapadora neumática de tapa rosca, a usar en el embotellado de jugo, estanque de maduración y guarda para aumentar capacidad productiva del vinagre, autoclave para esterilizado de envases, mesones de acero inoxidable y ph-metro, para control de acidez del vinagre de manzana. Estas inversiones se valorizan en \$ 17.439.980 (Tabla 13).

Tabla 13.- Inversión en Equipamiento Projectado

| Equipo | Descripción | Función | Capacidad Proceso (Lts/Batch) | Capacidad Producción (Lt/día) | Capacidad Producción (Unid) | Precio Unitario (\$) | Subtotal Precio (\$) | Empresa Proveedora |
|---|---|---|--|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Marmita con Agitador 150 litros | Olla cocción acero inox. de 3 mm. Capacidad 150 litros. Tapa de acero inox. de 1,5 mm. Cumple con normas internacionales de seguridad. Sistema de vapor autogenerado. Quemador de alto rendimiento desmontable con termocupla y válvula de seguridad. Certificado de Aprobación No G-011-01-10999. Consumo 26Kw/h. | Preparación de jugo de manzana y chicha pausterizada en batch de 80 litros, con 2 a 4 batch día | 80 lts x batch, 2 a 4 batch x día | 320 lts x día | 100 botellas de 300 cc x día | 3.200.000 | 3.200.000 | Biggi |
| Tapadora Neumática | Modelo COPCO procedencia (SUIZA). Tapadora neumática manual para tapa rosca. Diámetros tapa: Por confirmar según muestras. Fácil cambio de dado para diferentes diámetros de tapa. Incluye 1 dado para tapa según muestra de cliente. Consumo de Aire: 20 litros / minuto. Presión: 4 - 6 Kg /m2. Control de torque regulable, el equipo se detiene al llegar al torque establecido, evitando rodar o deformar tapas. No incluye atril. | Tapado de botellas | 15 botellas/min | 1.200 litros x día (4 hrs día) | 4.000 botellas de 300 cc x día | 1.512.000 | 1.512.000 | Plaspack |
| Dosificador Neumatico | Dosificador de Pistón Neumático Modelo DAS-500, Dosis máxima 500 ml, 8-12 dosis/min., accionamiento electroneumático, requerimiento de aire 90 lts/min, 6 bar de presión, tolva con capacidad de 40 litros, pedal de comando eléctrico con manos libres, construcción en acero inoxidable, boquilla cortagota neumática. Incluye compresor | Llenado de botellas | 10 dosis/min 2,2 Kg/min 132 kg/hra | 200 litros envasados | 600 Botellas/día | 3.514.000 | 3.514.000 | Plaspack |
| Estanque de maduración y guarda | Estanque en acero inoxidable de 3.000 litros | Guarda del vinagre en primera etapa | 3.000 litros | 3.000 litros | 12.000 botellas | 3.000.000 | 3.000.000 | Inoxsur |
| Meson Acero Inoxidable | Mezon de acero inoxidable 220 x 80 x 90 | Manipulación de producto | - | - | - | 270.000 | 540.000 | Inoxsur |
| Autoclave | Capacidad 72 litros, semi-automático para esterilización por vapor humedo y secado, para materiales de cirugía, vidrio,plásticos, gomas,líquidos, instrumental, indumentaria, etc... cuenta con 4 ruedas, alarmas de seguridad por bajo nivel de agua, que desconecta automáticamente los calefactores, y doble sistema de válvulas de seguridad que libera automáticamente el vapor sobre los 2.5 kg/cm2 de presión. construido totalmente de acero inoxidable | Esterilización de botellas de jugo, concentrados o chicha | 100 (Botellas/Batch) 6 Batch | 200 litros envasados | 600 Botellas/día | 5.600.000 | 5.600.000 | Arquimed |
| PH-metro | PH_Metro Rango 0.00 - 14.00 PH. T° 0+50°C. Electrodo 26 mm | Control de Acidez Vinagre | - | - | - | 36.990 | 73.980 | Veto |
| Total Inversión Corto Plazo en en Equipamiento | | | | | | | 17.439.980 | |

1 Nota: Valores actuales de mercado, pero referendales, que podrán subir de predo. Si la empresa dedde adquirir, se seleccionará proveedor y realizarán las cotizaciones formales.

3.2.- Desarrollo de Branding Consistente con Propuesta de Valor

Actualmente, el branding o imagen de marca y producto de “Vinagre de Manzana Vieja Quinta”, si bien da señales de algunos atributos de marca esperados por el mercado gourmet, como por ejemplo su origen campesino y artesanal, tiene algunas omisiones, respecto a la propuesta de valor, no del todo consistente con el mercado gourmet donde quiere posicionarse y donde tiene mayor potencial comercial. Ello, especial cuando se consideran tres de las cuatro grandes tendencias de este mercado, cuales son : Premium, Salud y Bienestar y Valores Éticos.

Actualmente la empresa cuenta con dos diseños de imagen de marca y producto, los cuales son usados indistintamente si ninguna orientación o segmentación por mercado. Ello diluye la fuerza de la marca en esas dos propuestas, que en general son algo débiles y alejadas de lo esperable para un producto premium. En especial por que le falta calidad, respecto a lo premium y al relato (Fig. 30; Fig. 31).

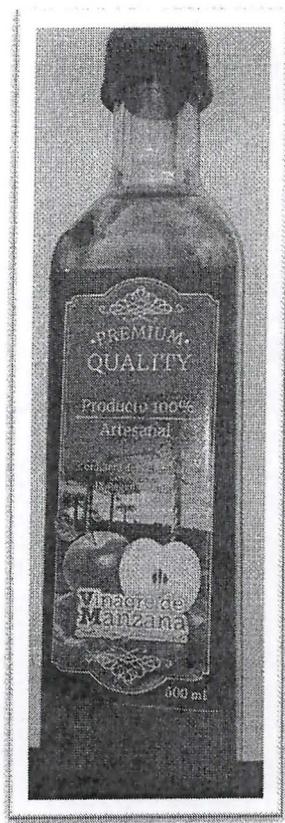


Fig. 30.- Imagen de marca y producto de “Vinagre de Manzana Vieja Quinta”

i.- Análisis de Primera Etiqueta: (fondo azul)

En esta etiqueta se echan de menos conceptos claros de comunicación que le permitan transmitir al cliente potencial, algunos atributos claves para mercado gourmet, pero primeramente importante, algo tan elemental como el nombre del producto, puesto que en ella existe una omisión de la marca. Aquí el diseñador, se alejó del carácter que, muy seguramente la empresa debió o quiso entregarle al vinagre, desmarcándose de atributos de diferenciación gourmet, convirtiéndolo en la antítesis de lo artesanal, sin historia y sin destacar o mencionar atributos relevantes como por ejemplo que el producto es añejado en barricas de roble, o su origen artesanal. De esta forma, creó una etiqueta típicamente concebida para un producto 100% industrial, con una realización bastante rudimentaria y básica, casi como la elaborada por un diseñador de poca experiencia, lo cual se refleja en el abuso de outlines en el conjunto “Vinagre de Manzana”. Es un error de situarla en una zona de poca lectura y no saber resolver gráficamente, sumado el problema de incluir colores como el azul en un vinagre de este tipo.

En este caso, la tipografía escogida es aceptable al igual que los ornamentos utilizados a excepción de las que acompañan a “Vinagre de Manzana”.

ii.- Análisis a Segunda Etiqueta: (Fondo amarillo)

Quien ideó esta etiqueta, intuía bastante bien lo que se necesitaba proyectar: que el producto con historia, origen artesanal y con un valorado añejamiento tradicional en barricas, tendría un valor agregado que lo podría diferenciar inmediatamente por sobre su competencia. Acertadamente dio importancia a estos puntos con un breve relato de apoyo y un fondo tipo pergamino.

Sin embargo, su realización gráfica fue limitada ya que la selección de las tipografías y los atributos asignados a las mismas, fotografías, fondo y equilibrio en su diagramación no fueron adecuados. Podríamos atribuirlo al poco manejo de las herramientas del programa donde se desarrolló, o que éste no fue el adecuado o simplemente los conocimientos de diseño fueron muy básicos para poder finalizar o “rematar” la idea.

Es muy rescatable la marca “Vieja Quinta”, una buena marca, encabezando la lectura, además de la información respecto a qué tipo de producto es: “Vinagre de manzana”. No obstante, esta etiqueta, si bien tiene más elementos coherentes con el mercado gourmet, aún debe ser desarrollada para apuntar al retail y al mercado de tiendas de especialidad. A un diseño más premium, con la inclusión de la información nutricional, ingredientes, codificación por barras y demás datos que resalten los atributos gourmet, se hace necesaria un desarrollo más profesionalizado del branding.

3.2.2.- Estrategia para el Mejoramiento de la Imagen de Marca

El Objetivo del Branding, y lo que se busca para posicionar una marca es básicamente la unidad de criterio y carácter, para que la marca se identifique claramente, y pueda transmitir la propuesta de valor hacia el consumidor. En especial, en productos como el "Vinagre de Manzana Vieja Quinta", muy alejado del commodity, y con atributos de diferenciación inherentes al mercado gourmet o de especialidad. En este contexto, caracterizando los atributos esperados y las tendencias gourmet y sistematizando las consideraciones del punto anterior, respecto a la imagen de marca producto, se requiere:

- Desarrollo de estructura de marca profesionalizada con conceptos premium.
- Desarrollo de un isotipo o logotipo, característico de la marca.
- Construcción más limpia de imagen de marca y con mayor coherencia con el mercado objetivo, para cada tipo de producto.
- Desarrollo de contenidos y relatos coherentes con la imagen de marca y con la tendencia de mercado gourmet: Premium, salud y bienestar y valores éticos. Estos también contenidos en una carpeta promocional.

A continuación se presenta un cuadro con el costeo de esas mejoras en la imagen de marca y producto (Tabla 14).

Tabla 14.- Costo de Mejoramiento de Imagen de Marca y Producto

| Actividad del Branding a Ejecutar | Costo Unitario (\$) | Subtotal (\$) |
|---|----------------------------|----------------------|
| Diseño del manual de marca con foco hacia el mercado gourmet , conteniendo conceptos, contenidos gráficos y relatos requeridos. Incluye propuesta de isotipo o logotipo, rediagramación y construcción más limpia de imagen de marca. | 1.700.000 | 1.700.000 |
| Diseño particular de la imagen del producto y producto ampliado | 240.000 | 480.000 |
| Diseño de carpeta promocional con sesión de fotografías | 1.400.000 | 1.400.000 |
| Total Costo de Diseño Marca y Producto | 3.340.000 | 3.580.000 |

3.3.- Desarrollo Comercial en Mercados de Retail y Tiendas de Especialidad

3.3.1.- Caracterización del Mercado Meta

El nicho de mercado al cual deberían apuntar los productos de “Vieja Quinta”, que adicionalmente al vinagre de manzana, podrían incluir el jugo natural de manzana, es el mercado gourmet o de especialidad, caracterizado por los siguientes elementos:

- Consumidores instruidos, jóvenes y adulto joven.
- Conocedores de culturas y territorios.
- Respetuosos del medio ambiente y de procesos más artesanales y de origen campesino
- Conocedores de sabores y en permanente búsqueda de experiencias de sabor.
- Con valores hacia la alimentación “Slow Food”, de origen artesanal y campesino.
- Que buscan un relato y una identidad en los productos que consumen, con lo cual enriquecen su experiencia de sabor.
- Que esperan y valoran una imagen premium y sofisticada.
- Que valoran productos con atributos o valores éticos asociados al productos.
- Que valoran productos con atributos funcionales o que entregan bienestar y salud

3.3.2.- Plaza de Comercialización y Canales de Venta Nacionales

Para expandir la actual cobertura de mercado, que solo incluye ferias nacionales, se propone primeramente focalizar esfuerzos comerciales en tiendas de especialidad y puntos de venta gourmet de la Región Metropolitana, que es la que concentra la mayor cantidad de tiendas a nivel nacional. Esa cantidad de tiendas representa algunas ventajas de tipo logístico a la hora de generar una red de distribución. En segunda instancia, por la cercanía a la zona de emplazamiento del negocio, la provincia de Malleco, se sugiere apuntar a tiendas de especialidad de la región del Bio-Bío y de Araucanía. En el cuadro siguiente se presenta un listado de 62 puntos potenciales de venta (Tabla 15)

Tabla 15.- Potenciales Puntos de Venta Gourmet de "Vieja Quinta"

| N° | Nombre Empresa | Dirección | Comuna |
|----|-------------------------------|--|------------|
| 1 | Aldea Nativa | Tobalaba 1799, Providencia | SANTIAGO |
| 2 | Almazán - Esquina Gourmet | José Manuel Cousiño 1835 (Esq. Pucuro), Providencia, Santiago | SANTIAGO |
| 3 | Anette Spezialitäten | Puelo del Inglés, Local 117, Vitacura / Av. Italia 1439, Local M-3, Providencia / Av. Príncipe de Gales 6321, La Reina | SANTIAGO |
| 4 | Benicio Mercado Natura | Francisco de Bilbao 3088, Providencia / Av. La Plaza 1250, Local M, San Carlos de Apoquindo, Las Condes | SANTIAGO |
| 5 | Carlo Cocina Mercado Gourmet | Boulevard Parque Arauco, Av. Pöte. Kennedy 5413, Las Condes, Santiago | SANTIAGO |
| 6 | Comercial Caprigo | Metro Laguna Sur, Pudahuel | SANTIAGO |
| 7 | Comercial Eberto Garrido | Avenida Presidente Jose Batlle y Ordoñez 3635 , ñuñoa | SANTIAGO |
| 8 | Coquinaria | Isidora Goyonechea 3000, Local S101, Las Condes, Santiago. | SANTIAGO |
| 9 | Chile en una Caja | Regalos Corporativos Teléfono: 2420506 Celulares: 9.8719022 / 9.7147907.contacto@chileenunacaja.cl | SANTIAGO |
| 10 | El Almacén - Tienda de Barrio | Luis Pasteur 6058, Vitacura, Santiago | SANTIAGO |
| 11 | Emporio Campestre | El Rodeo 12699 Local 2A, Lo Barnechea, Santiago | SANTIAGO |
| 12 | Emporio de mi Tierra | Apoquindo 9085, Local 94, Puelito Los Dominicos, Las Condes, Santiago | SANTIAGO |
| 13 | Emporio Lastarria | Merced 295 - b, Barrio Lastarria, Santiago Centro, Santiago | SANTIAGO |
| 14 | Emporio La Rosa | Merced, 291 / Compañía 1230 Local N° 209 / Las Urbinas 33, local 23, Providencia | SANTIAGO |
| 15 | Emporio Sabor a Sur | Av. Las Condes 12751, Local 7, Las Condes, Santiago | SANTIAGO |
| 16 | Emporio Veronica Blackburn | Alonso de Córdova #4330 Vitacura Santiago | SANTIAGO |
| 17 | GourMeat | Luis Pasteur 6093, Vitacura, Santiago | SANTIAGO |
| 18 | Marmén Quesería | Monjitas 387, Santiago Centro, Santiago | SANTIAGO |
| 19 | Mercedito Store | Pedro Lautaro Ferrer #3086, esquina Los Leones, Providencia. | SANTIAGO |
| 20 | Mercedo Patache | El Rodeo 13350, Lo Barnechea, Santiago | SANTIAGO |
| 21 | Motemei - Cocina Taller | Las Hualtatas 8061, Las Condes, Santiago | SANTIAGO |
| 22 | Planta Maestra | Antonio Varas 1370, Providencia / Merced 295-C, Santiago Centro / Manuel Montt 187, Providencia | SANTIAGO |
| 23 | Puro Olivo | Avda. Cristóbal Colon 4455, Local B, Las Condes / La Dehesa 1201, Local 0108, La Dehesa | SANTIAGO |
| 24 | Regalos del Campo | Av. Apoquindo 9085, Local 156, Puelito Los Dominicos, Las Condes, Santiago | SANTIAGO |
| 25 | Salmones chinquihue | Merced 351 - A Santiago de Chile | SANTIAGO |
| 26 | Tan Tano | Av. Tobalaba 2055, Providencia / Manquehue Norte 2032, Local A, Esq. Luis Pasteur | SANTIAGO |
| 27 | Tasty to Go | Luis Carrera 1330, Local 1, Vitacura, Santiago | SANTIAGO |
| 28 | Hacienda Patagonia | Ernesto Pinto Lagarrigue 2605, San Pedro de la Paz | CONCEPCIÓN |
| 29 | El Leño, Brasas & Pastas | Ernesto Pinto Lagarrigue 875 km 1 camino Santa Juana | CONCEPCIÓN |
| 30 | Peccatori, Resto - Bar | Calle Nahuelbuta 2610, Andalué San Pedro de La Paz | CONCEPCIÓN |
| 31 | Santa Tienda | Las Violetas 1835 local 9 | CONCEPCIÓN |
| 32 | Café Colombia | Hochstetter 758 | CONCEPCIÓN |
| 33 | Café Fressa | Av. Alemania 0671 (Portal Temuco, local 3015) | TEMUCO |
| 34 | Café La Casera | Portales 785 local 101 | TEMUCO |
| 35 | Café Tiramisú | Las encinas 2690 Locales 2 y 3 | TEMUCO |
| 36 | Casa de Campo | San Martín 910 | TEMUCO |
| 37 | El Huerto | Avenida San Martín # 0799 | TEMUCO |
| 38 | Emporio La Kurkina | O'Higgins 432 - B | TEMUCO |
| 39 | Emporio Fourcade | Av Alemania 0425 local 102 | TEMUCO |
| 40 | Emporio Pachamama | Av. Pablo Neruda, 02025 | TEMUCO |
| 41 | Emporio Roble Viejo | Los Pablos 1880, Local 6 | TEMUCO |
| 42 | Folli Artesanías | Mall Portal Temuco, 3er piso, Local 3073 | TEMUCO |
| 43 | Gyo Art Café | Los Pablos 1969 | TEMUCO |
| 44 | La Hogaza | Avenida San Martín 0813 | TEMUCO |
| 45 | La Casa del Asador | Recreo 838 | TEMUCO |
| 46 | Madonna | Avenida Alemania 0660 | TEMUCO |
| 47 | Magnolia café | Valle de Notros 02797 | TEMUCO |
| 48 | Omas Brot | Paseo Los Suizos Avenida Alemania 0425 Local 106 | TEMUCO |
| 49 | Panadería El Inglés | Avda. Pablo Neruda 02381 | TEMUCO |
| 50 | Parba Cafetería | Av Alemania 498 | TEMUCO |
| 51 | TeeBar | Av. Alemania, paseo Suizo | TEMUCO |
| 52 | Kalivú azul | Aeropuerto Araucanía | TEMUCO |
| 53 | Café 297 | Av. Bernardo O'Higgins 415 | PUCÓN |
| 54 | Café Berlin | Miguel Ansorena 160 | PUCÓN |
| 55 | Café Patagonia | Av. O'Higgins 717, local 3 | PUCÓN |
| 56 | Calixta | Fresia 124 | PUCÓN |
| 57 | Hostería y Restaurant Ecole | General Urrutia 592 | PUCÓN |
| 58 | Kume newuen | Francisco Bilbao 761 | PUCÓN |
| 59 | La torre del artista | Pedro de Valdivia 333 | PUCÓN |
| 60 | Panadería Le Lutín | Avenida Bernardo O'Higgins 717 local 9 | PUCÓN |
| 61 | Tienda la Madriguera | Arauco 312 | PUCÓN |
| 62 | Aromas | Pedro de Valdivia 1011 | PUCÓN |

Nota: Los contactos, fono y correos se entregaran a la empresa directamente.

3.3.3.- Puntos de Venta del Retail

Respecto a la estrategia de expansión de mercado, junto a los esfuerzos de venta en el mercado de tiendas de especialidad, se propone que la empresa también realice esfuerzos comerciales en el retail, concretamente en cadenas de supermercados regionales, como Supermercado Lily y Supermercado El Trebol. Para ello debe contactarse a los encargados de compra, el de la primera empresa ubicado en la Comuna de Nueva Imperial, en la Región de la Araucanía, y el segundo Ubicado en Temuco, sucursal de Cajón. Para el desarrollo de este mercado, la empresa debe tener presente los siguientes elementos:

- Mercado con la ventaja de ser relativamente cercano y aumentar la capacidad negociadora.
- Mercado más exigente en términos de volumen de pedido, uno tiene 22 puntos de venta a nivel regional, y el otro 26 puntos de venta entre La Araucanía y el Bío _Bío.
- La entrada a estos mercados, exige una cuota de incorporación y/o rapel. La primera es variable, dependiendo del número de productos y el segundo oscila entre un 5% y un 7%.
- La comercialización en el mercado del retail, exige la logística permanente y la reposición de productos. Para ello se recomienda asociarse con otras empresas similares, para contratar un reponedor.

3.3.4.- Exigencias Adicionales: Código de Barras, Análisis Nutricional y BPM

Para instalarse en mercados formales, más exigentes, pero más estables, se requieren elementos adicionales, para que el producto y la marca desarrollen su competitividad y puedan ganar un espacio en esos mercados.

i.-Código de Barras

Actualmente vinagre de manzana Vieja Quinta, no cuenta con código de barras para sus productos, lo que constituye un requisito indispensable de cumplir para entrar a mercados de carácter formal, más globalizados y exigentes, como es el caso del retail.

Existen dos tipos de códigos de barras para la comercialización. Estos son Códigos de Barras EAN-13 y Códigos de barras UPC-A. Todos los productos usan estos códigos, con la excepción de libros y revistas. Todas las tiendas a nivel mundial, y en el mercado interno, deberían aceptar cualquiera de estos dos formatos de código de barras, no obstante hay algunas diferencias que deben ser consideradas al seleccionar uno u otro tipo:

- Los códigos de barras EAN-13 son de 13 dígitos y son usados en general en todas partes del mundo, excepto en Estados Unidos y Canadá. Si adicionalmente a la venta nacional, el destino de exportación, por ejemplo, es algún país de Europa, o algún país de Latinoamérica, es recomendable utilizar un código de barras EAN-13.

- Por su parte, los códigos de barras UPC-A tienen 12 dígitos y se usan mayormente en Los Estados Unidos y Canadá, aunque también pueden ser usados en todos los otros países. De esta forma, si el mercado objetivo es Chile y algún país de América del Norte se debería usar códigos de barras UPC.

Los valores del código de barra son variados, el más caro y que se paga permanente en forma anual es el comercializado por IGS-Chile. No obstante, existen alternativas más económicas, que se pagan una sola vez y que son también confiables. Estos se acomodan mucho más a la realidad de la microempresa. El valor, promedio por código de barra para un producto es de US\$ 11, impuesto incluido. El costo de obtención de código de barra, estimado, pensando en unos 5 productos, para el caso de Vieja Quinta, se presenta en cuadro siguiente (Tabla 16).

Tabla 16.- Costo Estimado de Código de Barras Para Mix de Productos Propuesto

| Tipo Producto | Valor Codigo Barra (US\$) | Subtotal (\$) |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------|
| Vinagre Manzana 250 cc | 11 | 7.920 |
| Vinagre Manzana 500 cc | 11 | 7.920 |
| Vinagre Manzana al Ajo 250 cc | 11 | 7.920 |
| Vinagre de Manzana al Ajo 500 cc | 11 | 7.920 |
| Jugo de manzana 330 cc | 11 | 7.920 |
| Total | 55 | 39.600 |

ii.- Análisis Nutricional

Es siempre recomendable, en especial para el mercado gourmet, el respaldo de la calidad del producto a través de un estudio nutricional de los productos, realizado de preferencia por una entidad con alto reconocimiento del mercado, como por ejemplo, en el caso de Chile, INTA. En el caso del vinagre, es necesario hacer el estudio de acidez. En el cuadro siguiente se muestran los tipos de análisis y el costo total, para el mix de productos recomendado (Tabla 17).

Tabla 17.- Costo de Análisis Nutricional Para el Mix de Productos Recomendado

| Producto | Costo Analisis Proximal (UF) | Costo Análisis de Acidez (UF) | Costo A. Proximal + Acidez (\$) |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Vinagre Manzana | 22 | 6 | 747.600 |
| Vinagre Manzana Ajo | 22 | 6 | 747.600 |
| Jugo de Manzana | 22 | 6 | 747.600 |
| Total | 66 | 18 | 2.242.800 |

iii.- Implementación de BPM y HACCP

Este requisito, relativo al proceso en planta, es un elemento clave en lograr la competitividad necesaria para instalarse en mercados del retail, cada vez más exigentes. Esto responde a normas que partieron en el extranjero, que entraron a Chile por la cadena Whole Mart, cuando esta compró la cadena nacional de supermercados Líder, pero que ya está instalado a tal punto que otras cadenas de supermercado exigen protocolos y condiciones de proceso HACCP, para que un productor pueda constituirse en proveedor. En el caso de Vinagre de Manzana Vieja Quinta, es importante certificarse, para acceder a esos mercados. El costo de implementación es el que se presenta en cuadro siguiente (Tabla 18).

Tabla 18.- Descripción y Costo Asesoría BPM y HACCP

| Asesoría | Descripción de Productos | Valor (\$) |
|---|---|------------------|
| IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE BUENAS PRACTICAS DE PROCESO Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD HACCP (NCh 2861) | <ol style="list-style-type: none">1.- Realización de diagnóstico sobre el nivel de cumplimiento que presenta la empresa sobre las Buenas Prácticas de Manufactura2.- Propuesta de medidas correctivas necesarias para garantizar su optimización.3.- Actualizar y/o elaborar los procedimientos, instructivos, controles y registros necesarios, para que la empresa pueda quedar en condiciones que permitan obtener la inscripción en el Listado Nacional de Establecimientos Exportadores de Productos Pecuarios (LEEPP) y su posterior certificación, según sus requerimientos o prioridades.4.- Implementar el Plan HACCP5.- Capacitar y sensibilizar al recurso humano, sobre la importancia y necesidad de su compromiso en el cumplimiento efectivo de este sistema de aseguramiento de calidad de los alimentos que se procesan. | 6.800.000 |
| Total | | 6.800.000 |

iv.- Precio

Otro elemento importante para que vinagre de manzana Vieja Quinta pueda mejorar su competitividad, es considerar un precio más bajo. El gran porcentaje de consumidores encuestados en el trabajo de campo, estuvieron de acuerdo en pagar un valor más alto que lo que hay actualmente en supermercados, pero ojalá entre los \$ 1500 y \$ 2.000 por botella de 250 cc. El precio máximo podría ser a consumidor final \$ 2.500, pero eso requiere que Vieja Quinta los venda más bajo, para que el distribuidor tenga margen.

Presumiendo un precio final a consumidor de \$ 2.500, un margen del distribuidor del 30%, y un rapel del 5%, el precio de venta obtenido es:

→ $2.500/1.19/1,30/1.005=\$ 1540$ /Botella de 250 cc

3.4.- Modelo de Negocios

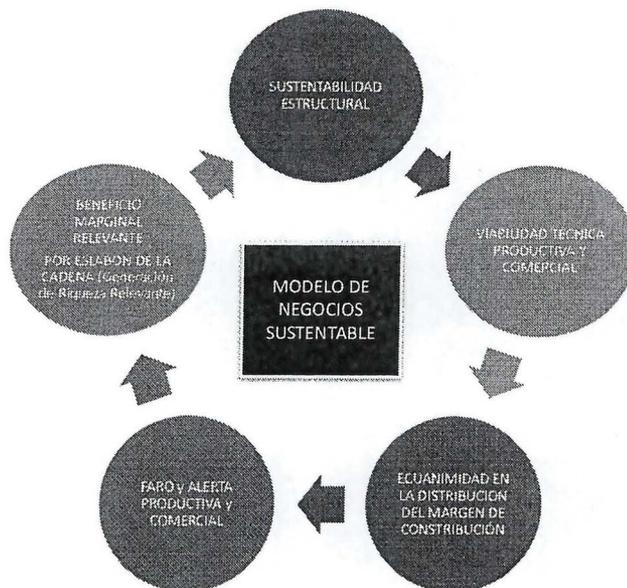
La sustentabilidad del negocio de Vinagre de Manzana Vieja Quinta, depende sin duda de que se genere una estructura organizacional fuerte sustentada en un modelo estructural que garantice la sustentabilidad. Hoy es un aspecto débil y el negocio se sustenta en la pasión de uno de los socios, el gerente,, que sin retribución y a un costo personal y familiar gestiona y sistema el negocio.

Para que el modelo de negocios funcione debe existir una plataforma productiva y comercial que articule y controle las actividades productivas y comerciales. Esto significa que debe haber una organización, con cargos y roles definidos y una logística de operación para manejar el negocio en todos los eslabones de la cadena. Esta estructura puede ser financiada inicialmente por el sector público, a través de algún instrumento de subsidio, y más adelante, cuando haya ingresos, por la misma organización que maneja el negocio. Una estructura productiva y comercial madura debe definir el plazo en el cual se logra la auto sustentabilidad total del sistema. Normalmente, debiera ser después de tres años de operación. Este modelo de negocios puede tener muchos matices, pero estar sustentado en valores esenciales, que se detallan a continuación:

3.4.1.- Valores del Modelo para su Sustentabilidad

Para que una estructura funcional productiva, de proceso y comercial, como la unidad de negocios "Vinagre de Manzana Vieja Quinta", tenga atributos de sustentabilidad y pueda sobrevivir en el tiempo, debe cumplir con valores y condiciones claves, las cuales se pueden resumir de la siguiente forma (Fig. 32):

- Sustentabilidad Estructural
- Viabilidad Técnica-Productiva-Comercial
- Ecuanimidad y transparencia en distribución del margen de contribución, para todos los eslabones de la cadena.
- Faro y alerta productiva y comercial
- Beneficio Marginal o Incremental Relevante para todos los eslabones de la cadena



(Fuente, Gutierrez y Fernandez, 2017)

Fig. 32.- Atributos, Valores o Condiciones Claves de Sustentabilidad

VIII.- Proyección Económica

La proyección económica, se desarrolló a través de una evaluación económica, para el escenario con proyecto, es decir desarrollando la inversión, mejorando infraestructura y equipamiento, escalando el volumen de producción y expandiendo los canales de comercialización hacia el retail y tiendas de especialidad o tiendas gourmet.

La evaluación económica se realizó con un horizonte financiero de 7 años. En un principio, no se consideró costo financiero, bajo la premisa de inversión con una combinación de fomento y de recursos propios de la empresaria.

1.-Flujo de Fondos

El flujo de fondos, se proyecta a un horizonte de 7 años. Los costos considerados son costo variables, costos fijos y costo de administración y venta. Este se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 19).

IX.- Conclusiones

- El mercado gourmet o de especialidad actual, y sus tendencias a nivel global y dentro de Chile, en general representan una oportunidad para Vinagre de Manzana Vieja Quinta.
- En el mercado gourmet no existen grandes empresas, marcas ni productos dominantes, con una baja presencia en general en el retail, lo que le da espacio a Vinagre de Mnazana Vieja Quinta para posicionarse.
- Respecto a la estrategia propuesta para consolidar y dar sustentabilidad al negocio se proponen acciones en diferentes ámbitos: Desarrollo de equipamiento, infraestructura y proceso, desarrollo profesionalizado del branding o imagen de marca y productos, expansión del mercado hacia el retail y tiendas de especialidad, desarrollo de un modelo de negocios para sustentabilidad.
- Se proponen inversiones para mejorar el escalamiento productivo y aumentar su línea de productos a: Vinagre tradicional, vinagre al ajo y jugo de manzana.
- Para el branding, se propone reforzar la imagen de marca en función de la convergencia de grandes tendencias en el mercado gourmet: Valores éticos, a través de un modelo de negocios, bienestar y salud, a través de un reforzamiento de estos atributos, y lo premium, a través de diseños sofisticados y de alto valor.
- La proyección del negocio en el escenario propuesto es promisoria, con una evaluación económica muy favorable, VAN de 127 millones, en 7 años y TIR de 83 %.
- Se propone fortalecer la organización a través de un modelo inclusivo, con una alta retribución al esfuerzo. Ello rompe la tendencia actual, donde el negocio se ve muy dependiente y gestionado solo por una persona, el socio gerente. Aquí se propone también cambiar la figura jurídica a una que permita una mayor participación de socios, como es la Cooperativa.
- En general la proyección económica del negocio es alta y muy favorable, con un alto potencial de escalamiento y con la seria posibilidad de cambiar el nivel de vida de sus socios, todos agricultores campesinos.