

Junio de 2017

Elaboración Plan de Marketing.

Empresa: Grano de Sol



Tabla de contenido	
ANTECEDENTES.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	5
ANÁLISIS DE MERCADO INTERNACIONAL	5
Análisis de producción y exportación de quinua en el mercado mundial.....	5
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS.....	9
ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	10
DINÁMICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....	13
PROCESO PRODUCTIVO.....	14
ANÁLISIS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN.....	15
MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL.....	29
ANÁLISIS FODA.....	31
ANÁLISIS DE IDENTIDAD Y MARCA.....	32
ANÁLISIS SINTÁCTICO.....	32
ANÁLISIS SEMÁNTICO.....	32
PLAN ESTRATÉGICO.....	33
OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIO.....	33
Objetivo General del Marketing.....	33
Objetivos Específicos.....	33
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
MATRIZ IMPACTO-INCERTIDUMBRE	33
POTENCIALES ESCENARIOS.....	34
MATRIZ SITUACIONAL	35
ESTRATEGIA EN MARKETING.....	35
ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX.....	35
ESTRATEGIAS DE MERCADO	35
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	36
.....	37
ESTRATEGIAS DE CANAL.....	37
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	37
TÁCTICAS ASOCIADOS A ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	38
TACTICAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	38

TACTICAS SOCIADAS AL PRODUCTO.....	39
TACTICAS ASOCIADAS A OTRAS COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING:	41
Precio:.....	41
Plaza:.....	41
Promoción:	41
ARQUITECTURA DE MARCA (PRINCIPIO DE LA MARCA – COMPROMISO CON EL CONSUMIDOR. IDENTIDAD DE MARCA, IDENTIDAD GRÁFICA).	42
PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y CONTROL.	49

ANTECEDENTES.

El objetivo del instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA), es apoyar la realización de proyectos de innovación en marketing en el sector agrario, agroalimentario y forestal, que generen impacto en el territorio y en las economías campesinas que cuenten con productos posibles de incorporar al mercado.

La ejecución de los proyectos IMA es posible gracias al cofinanciamiento que se produce en la alianza que el FIA ha desarrollado con algunos Gobiernos Regionales, y en este caso en particular, con el Gobierno Regional de Tarapacá.

Este instrumento se caracteriza por que se desarrolla en dos grandes etapas: la primera etapa corresponde a la **Elaboración del Plan de Marketing** y la segunda etapa corresponde a la **Implementación del Plan de Marketing**.

El propósito de la primera etapa, al cual corresponde el presente informe, es investigar sobre los mecanismos que permitan mejorar el conocimiento sobre los atributos de productos actuales o potenciales, deseos del consumidor, comportamiento de la competencia, nuevos segmentos de consumidores, posicionamiento del producto en un mercado específico, entre otros. Es decir, este estudio permite conocer las necesidades y deseos de los clientes actuales o potenciales y también, cómo se está comportando la competencia en el mercado, a nivel de sus productos, precios, promoción y plaza.

Entre otros elementos, los contenidos que considera dicho plan de marketing, son los siguientes:

- Identificación y análisis de la competencia: identificar productos similares en el mercado local y nacional, y reconocer los atributos que la hacen exitosa.
- Análisis de los segmentos y mercado objetivo: señalar a quién va dirigido el producto, es decir, identificación del potencial comprador -colectivo- según su perfil de actividades y segmento socioeconómico.
- Análisis de la demanda y tendencias: identificar cuáles son los productos y tendencias más valorados y cotizados según nuestro consumidor, y cuáles son los atributos que los hacen marcar una pauta dentro del mercado.
- Conocimiento del producto y sus atributos: responder ¿cuál es la historia detrás de este producto, su origen?, ¿cuáles son sus beneficios?, ¿para la salud, bienestar, experiencia de consumo?, entre otros.
- Análisis de los hábitos de uso del producto: indicar el comportamiento del consumidor ¿para qué sirve el producto?, ¿cuándo o en qué momentos se utiliza o consume? ¿cómo es su uso?, entre otros.
- Análisis FODA: fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas del producto en consideración al mercado actual, entre otros.

RESUMEN EJECUTIVO.

Marcelina Mamani es productora y comercializadora de quínoa de la Región de Tarapacá.

Produce y comercializa 4 tipologías de productos: (1) Quínoa granulada, (2) Quínoa para sopa, (3) Harina de quínoa y (4) Harina tostada de quínoa.

La empresaria cuenta con más de ocho años de experiencia produciendo, limpiando y desaponificando el grano de quínoa manualmente, obteniendo un producto de gran calidad, pero con un origen artesanal.

Marcelina es heredera de prácticas ancestrales de producción de quínoa, como también de las formas de relacionarse con el entorno natural del territorio

Entre las problemáticas más relevantes que enfrenta la empresaria, se cuentan la existencia de una alta competencia por parte de productos de nivel masivo provenientes desde Bolivia y Perú, altamente comoditizados y con menores precios.

Por otro lado, El producto no presenta contenidos en packaging y otros elementos de relato y experienciales, que pongan en relieve los atributos relativos a lo ancestral, altiplánico y lo étnico, de manera de representar una propuesta de valor para segmentos de mayor atractivo económico.

Como parte del Plan de marketing, se propone algunas variaciones en el modelo de negocios, bajo el criterio de maximizar los contenidos y las capacidades actuales de la empresaria.

En esta perspectiva, se proponen los siguientes objetivos:

- 1) Diseñar una marca con mayores niveles de transmisión de significados claves a los segmentos elegidos.
- 2) Identificar puntos de venta especializados y formas de mejorar la táctica comercial actual de venta por pedido.
- 3) Desarrollar prototipo de packaging alineado con la estrategia de marketing.

Para el logro de estos objetivos, se plantean las siguientes directrices en la estrategia de marketing:

- a) Los beneficios que ofrecen los productos en el ámbito de la alimentación saludable.
- b) En el caso de la Quínoa granulada, dirigirse hacia un segmento de mercado que aprecia el origen ancestral del producto.
- c) Alejarse de la competencia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO.

ANÁLISIS DE MERCADO INTERNACIONAL

Análisis de producción y exportación de quinua en el mercado mundial.

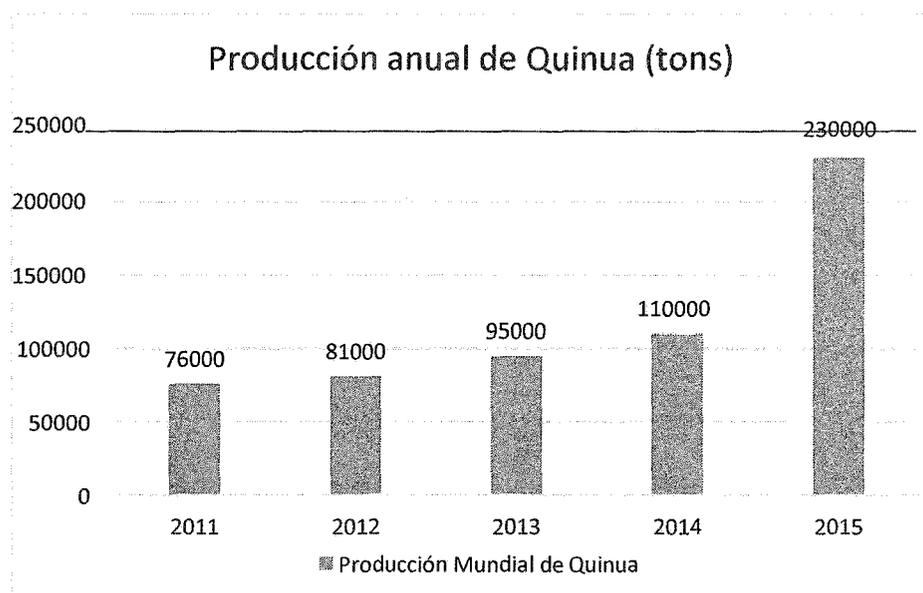
La quinua es un grano muy diverso a los distintos tipos de cereal conocidos en el mercado mundial, ya que hablamos de un producto 100% natural, asimismo su valor nutricional es una excelente fuente de alimentación para la población, ya que es el único grano que tiene todos los aminoácidos esenciales para el cuerpo humano, tales como leucina, isoleucina, metionina, fenilalanina, treonina, triptofano y valina; con un contenido promedio de proteína entre un 11% y un 20%.

Esto hace que sea superior a los cereales y las legumbres más extendidas en el mundo, según la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Estos antecedentes son esenciales para entender por qué desde hace ya varios años y de manera sostenida, la quinua se ha transformado en un alimento altamente valorado en el mundo, en tanto la producción y la demanda siguen creciendo y la tendencia indica que seguirá en crecimiento constante.

La quinoa es un producto cultivado desde los tiempos ancestrales de los incas, cuando dicha civilización ocupaba gran parte del territorio de Ecuador, todo el actual territorio del Perú, al igual que Bolivia y gran parte de la zona norte de Chile, privilegiando en todos los casos la zona andina, cuya altura y clima son propicios para su cultivo.

Por ende, es esencial destacar que en relación a la producción mundial de la quinoa ha alcanzado alrededor de 110.000 toneladas anuales durante el 2014, la cual prácticamente se llegó a doblar el 2015 calculándose cerca de 230.000 toneladas, ello según se observa en detalle en el gráfico 1, el cual muestra el aumento de la producción en cinco años.

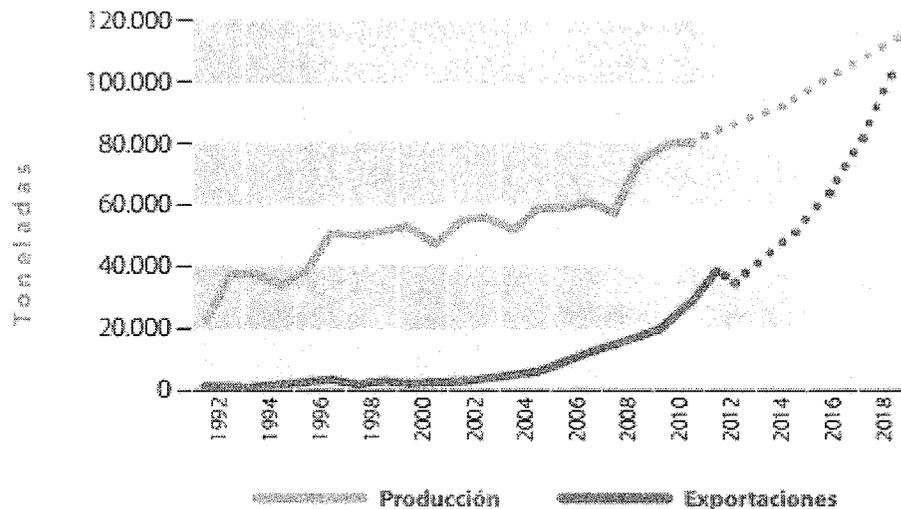


Fuente: Elaboración a partir de datos de la FAO, en el año internacional de la quinua, 2014; y en el año 2015 datos de Aladi y Ministerio de Agricultura de Perú y Bolivia.

Cabe destacar que entre los principales productores de quinoa en el mundo se encuentran Bolivia y Perú, quienes además han conservado la antigua tradición de los incas del cultivo y producción de semillas y granos, entre ambos concentran alrededor del 86% de la producción mundial.

También destacan Ecuador y Chile, como países productores emergentes de este cereal, siendo destacable el caso de Ecuador donde al igual que en el caso de Perú, el gobierno también se ha enfocado en el incentivo para los pequeños y medianos agricultores, de destinar hectáreas para su cultivo y producción.

En el análisis expresado en el gráfico de la figura 2 se puede señalar que la producción regional comenzará a ejercer una presión importante sobre los niveles de producción de este cereal, de tal forma que al final de la presente década los indicadores de producción y exportación tendería a converger. Bajo este escenario, es razonable esperar que simultáneamente se vaya registrando un aumento del precio internacional de la quinoa, lo que a su vez promoverá un aumento de la producción regional y mundial de este producto.



Fuente: ALADI

La producción de quinua a nivel Sudamericano ha experimentado un constante crecimiento, llegando alrededor de un 28% durante los últimos dos años, además se prevé que en el futuro este crecimiento seguirá de manera constante y ascendente, en razón de las políticas de agricultura de los países productores en orden a potenciar y promocionar el consumo de la quinua, como suplemente nutricional para la alimentación de la población.

Por su parte, Chile presenta polos productivos en la zona centro-norte, principalmente:

1. El norte andino, Regiones de Arica-Parinacota (comuna de Putre) y de Tarapacá, (comunidades de Colchane y Pica)
2. La zona centro, zona costera de la Región de O'Higgins (comuna de Pichilemu y Paredones);
3. En menor grado, la zona sur, Región de la Araucanía (comunidades mapuches).

Según el censo 2012, se estableció que había 1468 hectáreas cultivadas y una producción anual de 883 toneladas, siendo el norte andino el que concentró el 95% de la producción de ese año. Sin embargo, acorde a datos de Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) en años anteriores la cantidad de hectáreas de cultivo de quinua fue disminuyendo, al igual que la producción llegando a las 883 toneladas anuales.

En relación a las exportaciones, ellas han mostrado un sostenido crecimiento en los últimos cinco años, tanto en la cantidad de toneladas exportadas como en el precio por tonelada transada en el mercado anualmente, en especial la denominada "quinua real" de Bolivia, que es altamente cotizada en el mercado.

PRINCIPALES COMPONENTES CONSIDERADOS EN EL DISEÑO PLAN DE MARKETING

Al efectuar un análisis en detalle la organización de la cadena de valor en la producción y comercialización de este cereal, se aprecia que en sus diversos eslabones participan una gran diversidad de actores, los que presentan un alto grado de heterogeneidad respecto de su poder económico, nivel de tecnología empleado y forma de articulación. A continuación, se describe la composición de los principales actores de la cadena de valor de la quinoa, que han sido considerado como base para la elaboración del presente plan, cuyo objetivo es potenciar tácticas que creen valor a las producciones de la región.

Producción Primaria

Se trata mayoritariamente de pequeños productores individuales, aun cuando participan también cooperativas y otras formas asociativas, poseen bajas posibilidades de acceso a crédito, asistencia técnica y en general a los servicios de apoyo a la producción. Sus bajos niveles de ingresos determinan además su forma de vinculación con la cadena de comercialización, con muy baja capacidad de negociación, y son por lo tanto el eslabón más débil de la cadena de valor.

Acopio y procesamiento

Pequeñas micro empresas individuales o asociaciones de productores, que han conseguido establecer instalaciones de pequeña escala productiva para lograr crear valor a sus producciones, realizar pequeñas mejoras en el proceso de agregación de valor.

Industrialización

El actual proceso industrial considera incipiente transformación primaria básica, pero se concentra fundamentalmente en escasa innovación tanto al proceso como al resultado de este, en los cuales la quinoa es utilizada como insumo. Participan fundamentalmente pequeñas empresas, incluyendo algunas cooperativas y asociaciones de productores locales.

Comercialización para mercado interno

El mercado interno de tipo local o destinado a pequeñas poblaciones rurales, es asumido mayoritariamente por los propios pequeños productores, que venden su producto en las ferias que semanalmente se llevan a cabo en las diferentes localidades. El mercado regional y el de los principales centros urbanos es abastecido principalmente a través de mayoristas que se articulan con las industrias de procesamiento, muchas de ellas de otros países.

Lo anteriormente expuesto facilita la decisión de promover, a través de la presente propuesta, los pilares estratégicos y tácticos sobre los cuales desarrollar las acciones pertinentes para crear valor a través de la innovación en Promoción, producto y plaza.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SUS ATRIBUTOS.



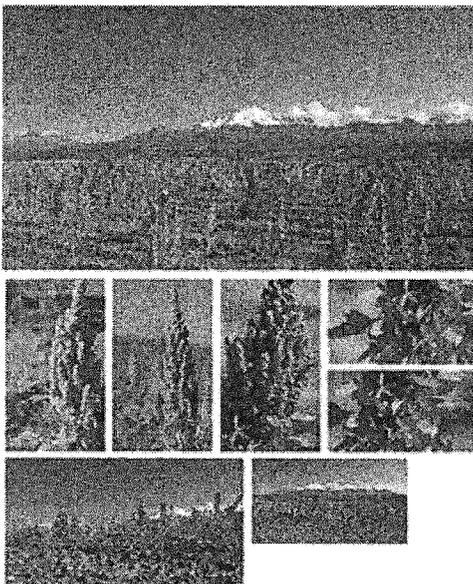
Marcelina Mamani es productora de quínoa de la Región de Tarapacá, y vive en la comuna de Alto Hospicio la mayor cantidad de su tiempo, puesto que también reside en la comuna de Colchane, territorio donde desarrolla su cultivo todos los años.

Cuenta con más de ocho años de experiencia produciendo, limpiando y desaponificando el grano de quínoa manualmente, obteniendo un producto de gran calidad, pero con un origen artesanal.

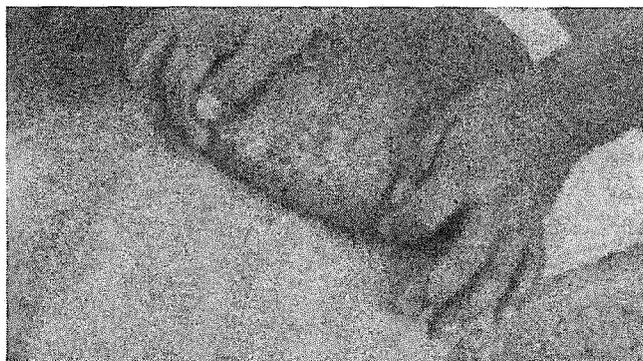
El entorno natural del altiplano chileno crea las condiciones ideales de humedad, suelo y altura, para la siembra y cosecha de uno de los alimentos más importante de la cultura Aymara, la Quínoa.

Con muy pocos depredadores naturales, la quínoa crece en condiciones estrictamente naturales sin la agregación de agentes químicos como los plaguicidas.

El entorno patrimonial material, se mezcla perfectamente con el paisaje natural, definiendo modos constructivos tradicionales adecuados a las inclemencias climáticas, donde se observan cierres, dinteles, balastradas y ornamentos típicos.



Marcelina es heredera de prácticas ancestrales de producción de quínoa, como también de las formas de relacionarse con el entorno natural del territorio.



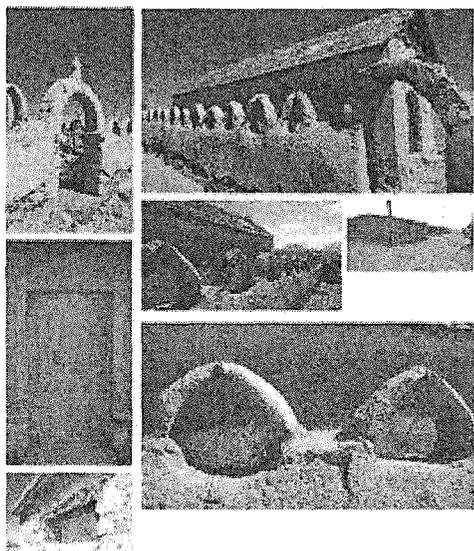
Mediante sus actividades agrícolas y el uso de herramientas artesanales, posee un nivel de producción que le permite comercializar quínoa en diferentes formatos, principalmente en la ciudad de Iquique.

La señora Marcelina busca desarrollar una alternativa de comercialización de su producto, empleando su propia experiencia productiva y comercial, la que ha desarrollado a partir de la marca Grano de Sol, que pertenece a una organización de la cual ella forma parte.

Esta productora espera desarrollar su propia marca, que le permita identificar su producto dentro del mercado a nivel local, con una identidad propia y no como parte de una

organización donde no existen capacidades de comercialización de productos y donde ha sido ella quien ha impulsado estos esfuerzos de venta de productos.

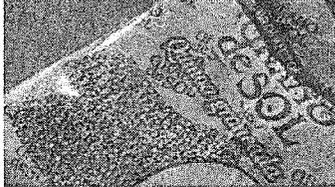
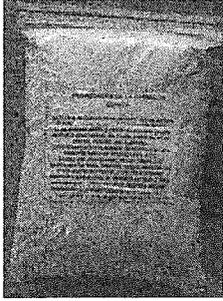
ANÁLISIS DEL PRODUCTO.



Según datos de la FAO, la Quínoa es el único alimento vegetal que posee los ocho aminoácidos esenciales para el ser humano. Los aminoácidos son sustancias químicas que no pueden ser sintetizadas en el proceso de digestión del ser humano, por lo tanto, deben ser incluidas por medio de la dieta. Esta característica lo hace ser un producto muy especial, y en la medida que más se conocen sus propiedades alimentarias más consumidores genera en el país y el mundo.

La empresaria produce y comercializa 4 tipologías de productos: Quínoa granulada, Quínoa para sopa, Harina de quínoa y Harina tostada de quínoa.

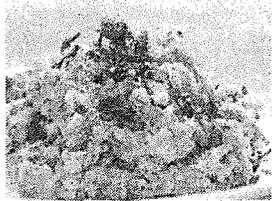
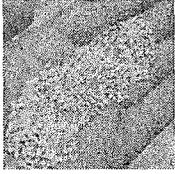
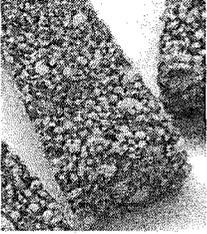
Tipología de productos elaborados por productora.

Producto	Formato y precio de venta	
Quínoa Granulada		Bolsa ½ Kg \$ 3.000
Quínoa para sopa (sin formato)		Bolsa ½ Kg \$ 3.000
Harina de Quínoa		Bolsa ½ Kg \$ 4.000
Harina Tostada de Quínoa.		Bolsa ½ Kg \$ 4.000

Fuente: Elaboración propia.

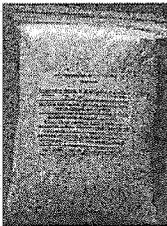
Dado que el sistema producto no hace referencia a elementos específicos, se utiliza información general de la Quínoa y el uso que se da en el sector gastronómico.

Sistema Producto de la Quínoa Granulada.

Quínoa Granulada			
	OPERATIVO	PERCEPTUAL	SIMBÓLICO
SEGÚN ROLES DE LA FORMA	 <p>Es un producto que cumple una función alimenticia.</p>	 <p>Es una semilla granular que una vez procesada tiene una consistencia semi dura a nivel de cereal.</p>	 <p>Es una semilla relacionada con la cultura altiplánica, y en su dimensión étnica tiene un carácter ancestral.</p>
	<p>En principio es considerada por sus propiedades de sustitución del arroz. Es utilizada en recetas como acompañamiento y en salsas.</p>	 <p>Cocida adquiere una consistencia suave.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

DINÁMICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTA.

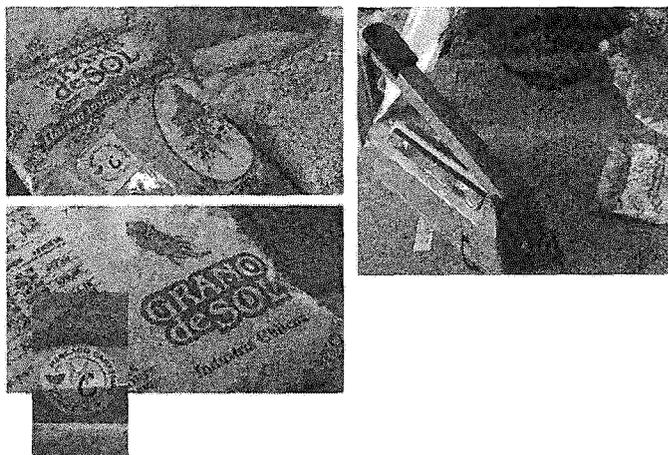
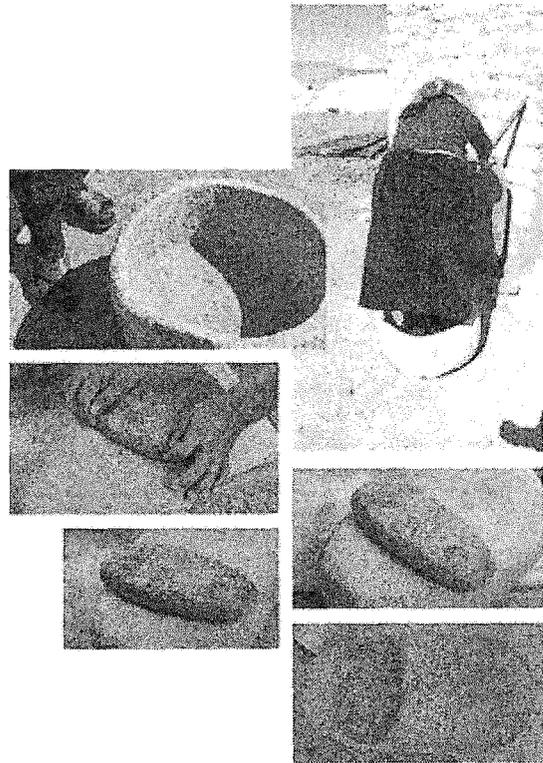
PRODUCTO	FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN	FRECUENCIA DE VENTA	CANAL
 Quinoa Granulada	Stock de 1.000 Kg/ año de grano de producción anual en Escapiña. Va procesando y bajando stock a medida que tiene pedidos. Envasa en Alto Hospicio	10 kg/mes	Pedidos de PRODEMU y servicios públicos.
 Quinoa para sopa (sin formato).		3 kg Es poco conocida	Ferias
 Harina de Quinoa		2 kg Es poco conocida	Ferias
 Harina Tostada de Quinoa		5 kg Es poco conocida	Ferias

PROCESO PRODUCTIVO.



El proceso productivo de la quínoa que desarrolla la productora en el Altiplano chileno se puede resumir en la siguiente secuencia de labores culturales de cultivo y posterior procesamiento:

- Preparación de terreno y realizar el riego a principios de septiembre.
- Siembra a fines de septiembre.
- Cosecha en mayo, después de 9 meses.
- Cosecha arrancando la planta.
- Beneficio: Trilla en Taquiraña
- Venteo o separación de semilla con el viento.
- Lavado.
- Secado al sol. Para el secado en Escapiña es importante el lugar porque es más controlable la humedad y se mantienen sus propiedades originales. El mal secado genera hongos y la semilla germina en 20 minutos.
- Traslado a Alto Hospicio.
- Extracción de partículas, principalmente piedras. El producto Grano de Sol es más limpio que la competencia.
- Envasado y sellado.



ANÁLISIS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN.

PERFILES DE CONSUMIDORES

En la perspectiva de los diferentes estudios de consumo de productos orgánicos a nivel nacional e internacional, se llega a la conclusión que existe un perfil similar en cuanto a la respuesta que los consumidores mantienen ante las tendencias de consumo.

De acuerdo a estudios realizados por Trend Management, se observa que los consumidores típicos de productos orgánicos son las siguientes:

- Principalmente mujeres (70%) que pertenecen al segmento socioeconómico medio y alto, la mayoría con estudios superiores, cuya edad fluctúa entre 25 – 40 años.
- Frecuencia de consumo: más de una vez por semana. Principalmente consumen hortalizas, frutas secas, granos e infusiones, cereales y frutos secos.
- Entre los productos menos preferidos están las carnes y los lácteos, porque generan desconfianza y su descomposición es más rápida que lo de los productos convencionales.
- Dentro de los alimentos orgánicos de consumo diario se puede mencionar huevos, yogurt, mermeladas, aceite de oliva y verduras, los cuales son más propensos a ser comprados a precio orgánico, independiente del sobreprecio que experimentan con respecto al producto convencional.
- Los productos los compran principalmente en supermercados y tiendas especializadas.
- Las principales razones de su consumo son el cuidado de la salud (53,8%) y la protección de medio ambiente (45,5%).

Por otro lado, los principales obstáculos para su consumo son los altos precios de los productos, la oferta limitada y el desconocimiento sobre los puntos de venta, dificultad para encontrar alimentos orgánicos, escasa publicidad que informe sobre los beneficios de estos productos, falta de credibilidad o confianza de la oferta orgánica. [2]

Los consumidores no compran productos orgánicos para seguir una moda, sino como un estilo de vida relacionado con una vida saludable, una alimentación sana y sobre todo a ejercer conductas ecológicas que ayuden al medio ambiente. [2]

En la misma línea, según un estudio realizado por McCann Erickson y la Escuela de Publicidad de la Universidad del Pacífico¹, las características del consumidor verde en Chile se pueden resumir como:

- Mujeres de entre 35 y 59 años, de estrato C1 y C2 son las más comprometidas con la ecología en su consumo alimentario. Dentro de esta cifra, el 29% consume este tipo de productos siempre o frecuentemente.
- Un 46% de los santiaguinos han comprado productos ecológicos en los últimos tres meses.
- Muestran un alto nivel de vinculación con la ecología, conocimiento de los productos y un cierto rol divulgador.

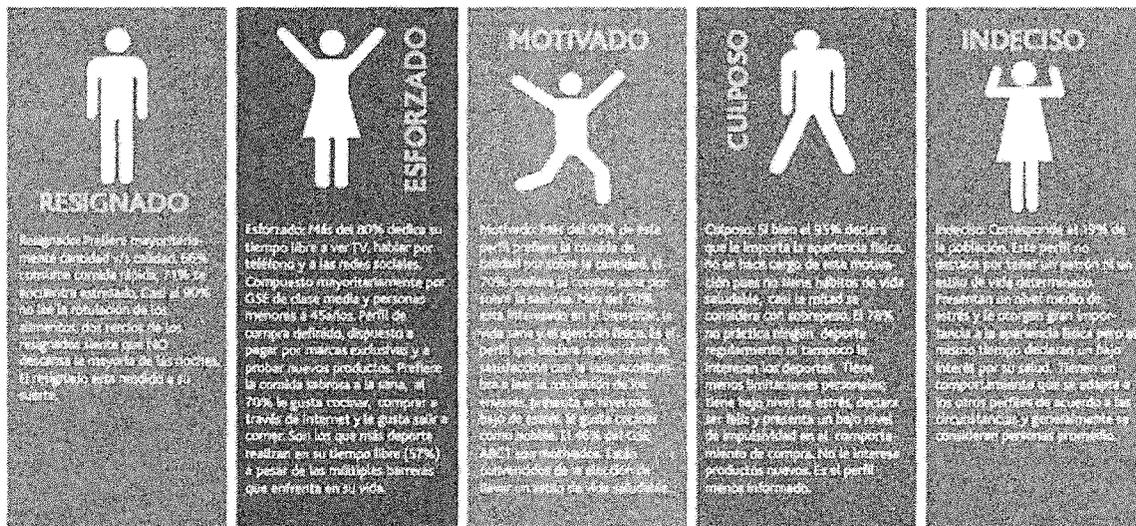
¹ <http://mercadoorganico.cl/2012/07/30/el-nuevo-consumidor-verde-revista-el-sabado-del-mercurio/>

En cuanto a las motivaciones más íntimas que gobiernan la toma de decisiones respecto de la compra de producto orgánico, se resumen las siguientes:

3C	CABEZA	CORAZÓN	CUERPO
SEGMENTO 1	Personas de ambos géneros que tienen habilidades culinarias y diseñan diversos platos, siguiendo recetas ancestrales, propuestas gourmet de internet y otras.	Personas que priorizan la alimentación en familia, sana y natural.	Personas que se dedican a cocinar el fin de semana, en el contexto de actividades en familia.
SEGMENTO 2	Turistas nacionales con inclinaciones a la comida gourmet por sus propiedades nutritivas.	Personas que disfrutan la cocina y la alimentación natural.	Turistas nacionales de vacaciones provenientes de la capital y grandes ciudades del sur del país.

Fuente: Elaboración propia.

En una perspectiva amplia de motivaciones de consumo, se identifican cinco perfiles psicográficos identificados en el estudio Chile Saludable 2012



Fuente: FUNDACIÓN CHILE (2013). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación

TENDENCIAS PREDOMINANTES EN CANALES Y MERCADO

Entre los tipos de canales de comercialización y los mercados relevantes, se han delineado al menos dos tendencias que han llegado para quedarse en el paisaje de los productos orgánicos:

- **Comercio Justo (Fair Trade):** El Comercio Justo se constituye como una red social radicada fundamentalmente en Europa y considera el establecimiento de vínculos comerciales ‘justos’ entre consumidores y provee- dores; lo que se entiende como la eliminación de los intermediarios, bajo el supuesto de que esto tiende a beneficiar, tanto a los pequeños productores como a las cadenas de alimento que comercializan directamente al público. De este mercado se benefician principalmente pequeños campesinos de Asia, África y América Latina, los que encuentran un nicho en donde la valorización de sus productores no se ve mermada; los campesinos, por ejemplo, logran establecer negociaciones directamente con las grandes cadenas de Fair Trade, lo que se traduce en posibilidades de colocación de productos en 79.000 puntos de venta.
- **Slow Food:** Se constituye como una filosofía que se declara contraria a la lógica actual de comidas -o la fast food- en donde estarían desapareciendo los sabores y la diversidad cultural aparejada a ella. En este sentido, la Slow Food se propone rescatar aquellos alimentos que la gastronomía dominante ha ido lentamente dejando de lado.

Slow Food es un movimiento gastronómico que nació en la ciudad de Bra, en el norte de Italia. Fue fundado con el objetivo de proteger la cultura culinaria local, la biodiversidad agroalimentaria y exaltar la diferencia de sabores. Además de plantear el rescate de las tradiciones gastronómicas, este movimiento busca que las personas prefieran los alimentos que tienen una identidad local, que son producidos de manera artesanal, sin uso de agroquímicos, promoviendo de esta manera la eco-gastronomía, que se sustenta en la producción alimentaria artesanal y la pequeña agricultura, utilizando técnicas de producción sostenibles, respetuosas por el medio ambiente y las tradiciones locales.

Según Slow Food la alimentación debe ser buena, limpia y justa. Es decir, los alimentos deben tener buen gusto; deben ser producidos sin dañar el ambiente, las especies animales y la salud de las personas, y los productores deben ser retribuidos justamente. Ha definido como misión defender la biodiversidad, a través de la oferta alimentaria, impulsar la educación del gusto y poner en contacto a productores de alimentos de calidad con los consumidores,¹² para lo cual organiza ferias, mercados y muestras de amplitud local e internacional, a fin de exponer pro- ductos de excelencia gastronómica y ofrecer a los consumidores la oportunidad de contactar directamente a los productores. También apoya circuitos de distribución alternativos, como los mercados de productores, proyectos agrícolas con el apoyo de la comunidad o asociaciones de compradores, que contribuyen a disminuir la distancia entre productores y consumidores.

Este movimiento propone la creación de un mercado interno donde se comercialicen estos productos y así el público pueda beneficiarse de sus sabores y efectos positivos en la salud y calidad de vida.

Esta tendencia ha ido ganando adeptos a nivel mundial y también está presente en Chile, donde se fundó Slow Food Chile². Los socios o seguidores de esta tendencia acostumbran a formar los llamados “Convivia”, grupos locales autónomos, donde comparten experiencias culinarias, aprenden recetas tradicionales o prueban nuevas preparaciones que utilizan productos autóctonos. Además, establecen relaciones con productores locales, emprenden campañas para proteger alimentos tradicionales, organizan catas de vino y seminarios gastronómicos y estimulan a los cocineros a utilizar los alimentos locales, también conocidos como “baluartes”. En Chile se han establecido como baluartes a las ostras de borde negro de Calbuco, la frutilla blanca de Purén, los huevos azules, el ají merquén de Arauco y la fauna marina del archipiélago de Juan Fernández.

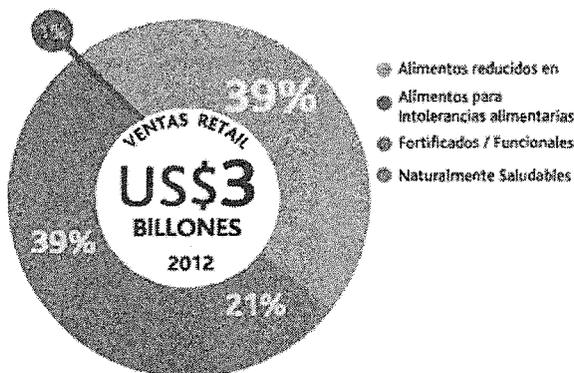
En el mundo existen más de mil Convivia y en Chile hay en Santiago, Pichilemu, Colchagua, Juan Fernández y recientemente se incorporó el Convivia “Frontera del sur”, con 10 socios de las regiones del Bío-Bío y La Araucanía.

CATEGORIAS DE ALIMENTOS PRÁCTICAS DE CONSUMO.

Los alimentos orgánicos son también considerados como otra categoría de alimentos saludables. Sin embargo, para el caso de Chile, las ventas registradas resultan ser muy menores en comparación con otros países del mundo y con el resto de las categorías analizadas.

Al analizar la industria de alimentos asociados a salud y bienestar se identifican cinco subcategorías que se describen a continuación (clasificación Euromonitor).

- i) Naturalmente Saludable
- ii) Fortificadores / Funcionales
- iii) Reducidos en
- iv) Intolerancias Alimenticias
- v) Alimentos Orgánicos



En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Destaca el alto crecimiento que han experimentado las ventas en Chile en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% durante período analizado.

Fuente: FUNDACIÓN CHILE (2013). *Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación*

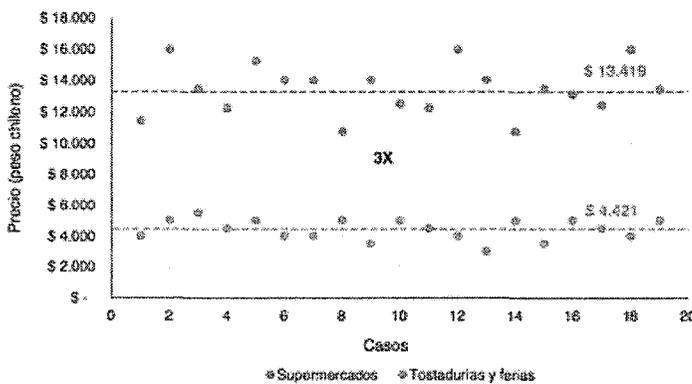
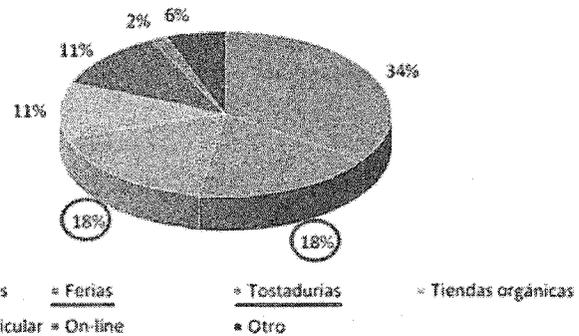
² <https://slowfoodenchile.wordpress.com/convivia-en-chile/>

En Chile la principal compradora para la familia es la mujer. Este es un fenómeno que tiene su origen en el hecho que ha existido un aumento en el poder adquisitivo de la familia. Ahora la mujer está ampliamente integrada al mundo laboral y es menor cantidad de hijos en las familias.

Es significativo el aumento en el número de mujeres que trabaja y son jefas de hogar (48% del total). Al mismo tiempo, desde la perspectiva cultural, se reconoce que la mujer toma el 70% de las decisiones de compra de la familia.

En este sentido, el mercado de productos orgánicos es un mercado nicho en desarrollo, donde la demanda está en continuo crecimiento, mientras que la oferta no es suficiente para abastecerlo; una de las características del mercado orgánico es la falta de disponibilidad constante de producto

Según el estudio realizado por la PUC³ en el año 2016, se concluye que el Consumo Aparente anual en Chile es de 0,018 kg por persona y el Consumo Real anual de 0,022 kg por persona.



Este estudio muestra la dispersión que presentan los precios de 1 Kg de quinoa en supermercados y tostadurías/ferias en la zona de las Regiones Metropolitana y V Región durante el mes de Abril del año 2016.

En estos dos canales, la diferencia de precios es significativa.

³FIA (2016). Potencial Competitivo de la Quinoa Chilena. QNA-LEU-2015-01. Santiago, Chile.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (2016). Estudio de Consumo y Nutrición en Quinoa. TCP/RLA/3514 fase II TCP/RLA/3407. Santiago, Chile.

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La mayoría de la producción y cosecha del grano se realiza a través de pequeños productores. Las empresas que comercializan y procesan la quínoa realizan la compra directamente a estos productores.

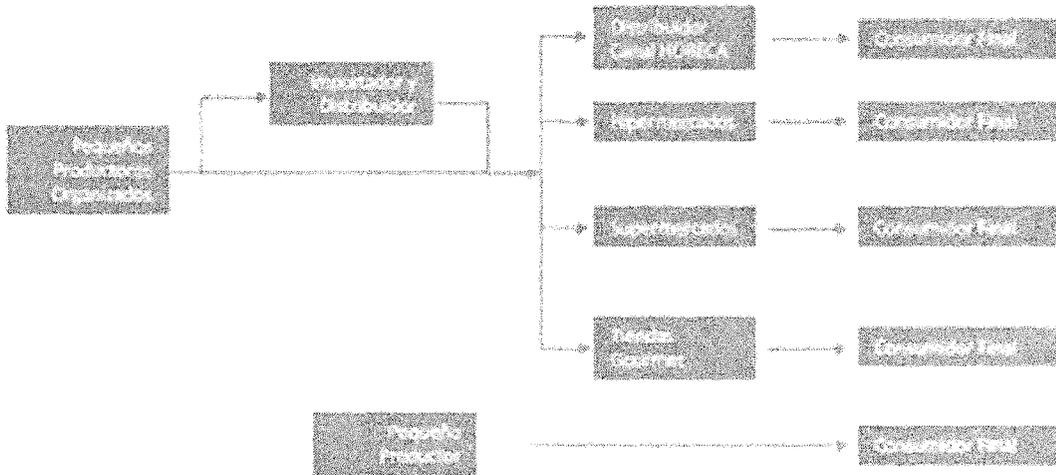


Los principales países productores de quínoa en el mundo y que abastecen el mercado internacional son Bolivia, Perú y Ecuador. En Chile el 95% de la producción de quínoa se da en la región de Tarapacá en el norte de Chile.

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA (2913). *Quinoa: ¿Empresarial o de autoconsumo?* Santiago, Chile

En Chile es común que los distribuidores y supermercados importen también directamente para suplir sus necesidades. El proceso de importación en Chile es bastante regulado pero sencillo, lo cual facilita la importación directa.

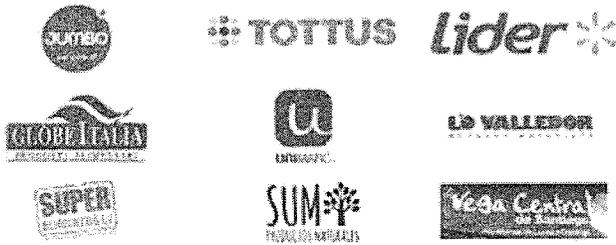
La Cadena de Distribución de la Quínoa y sub productos en Chile posee la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia

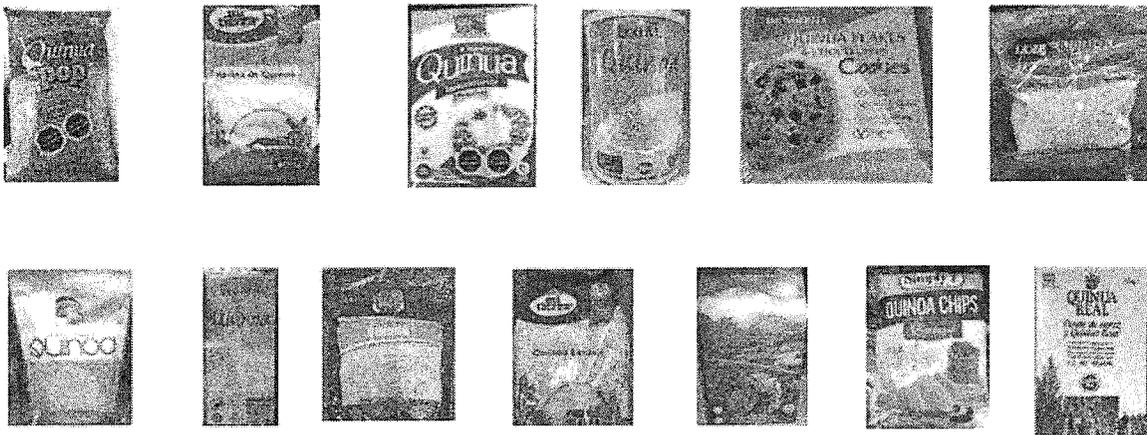
Entre las principales empresas y marcas chilenas procesadoras y comercializadoras de quínoa chilena se cuentan Nutrisa, Ecovida, Positiv, Mizos, Las Mellizas, Nutritarian, Comed'or.

Principales supermercados y tiendas donde se comercializa la quínoa y sus derivados:



Fuente: Elaboración propia

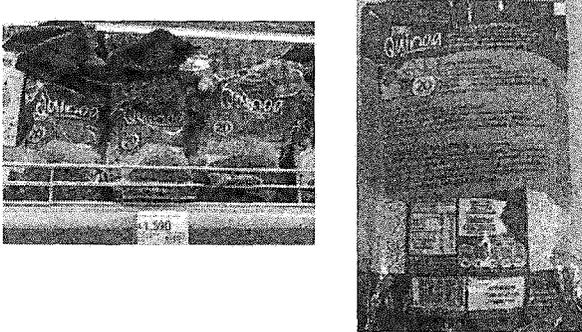
La quínoa se vende desde las pequeñas ferias artesanales rurales hasta los grandes supermercados. Sin embargo, dado que los volúmenes de producción en Chile son bajos, los supermercados compran a intermediarios que la traen desde Bolivia, la cual tiene certificación orgánica internacional.



Fuente: Elaboración propia

Existen diferentes presentaciones y formas de consumo de quínoa en Chile. Entre los más comunes en Chile se encuentran: En grano, en polvo, negra, roja, blanca, pop, hojuelas, nuggets, jarabe y confitada.

A continuación, se pueden apreciar las ofertas típicas existentes en hipermercados.

Producto Quínoa más vendido en supermercados JUMBO		
	<p>Producto de origen peruano, envasado y distribuido bajo la marca Carozzi.</p> <p>Tiene una rotación aproximada de 140 cajas cada 20 días Cada caja tiene 12 bolsas de 250 gr.</p> <p>Lo cual significa una rotación aproximada de 53 Kg/mes</p>	
	<p>Esta bolsa de 250 gr tiene un precio de \$ 1.590. Lo que equivale a 6.360 \$/Kg.</p>	
Producto Quínoa en zona producto orgánico en supermercados JUMBO		
	<p>Producto de origen peruano, envasado y distribuido bajo la marca Inca Sur.</p> <p>Tiene una rotación aproximada de 1 caja cada 20 días Cada caja tiene 24 bolsas de 100 gr.</p> <p>Lo cual significa una rotación aproximada de 3,6 Kg/mes</p>	
	<p>Esta bolsa de 100 gr tiene un precio de \$ 1.929. Lo que equivale a 19.290 \$/Kg.</p>	

Se observa que la oferta de productos orgánicos tiene una alta estabilización, ya que ha mantenido su presencia, aunque sin un crecimiento significativo, principalmente por lo exclusivo de su segmento.

El supermercado Jumbo tiene oferta de Quínoa en zona de productos orgánicos. La Quínoa orgánica granulada de origen boliviano es vendida a \$4.899 la bolsa de 350 gr.

La harina de Quínoa exenta de Gluten es vendida a \$3.890 la bolsa de 400 gr



El 90% de la quínoa que se vende en Chile es en grano, básicamente blanca, pero también roja y negra.

La quínoa en grano rojo y negro ocupa un 2 % del mercado.

El consumo de la quínoa procesada con mayor valor agregado, como en hojuelas, pop, quínoa pop, etc., llega a un 2 % del mercado.

Según estudios realizados por FIA; el acelerado crecimiento en el consumo nacional de la quínoa aún no se complementa con un aumento en la producción de este grano en Chile, donde existe una disociación entre el productor y el consumidor. Adicionalmente, el precio pagado por el consumidor puede alcanzar \$ 4.000 por kilo de producto, mientras el precio recibido por el productor puede ser del equivalente de un 10% de este.

Esta disociación está acentuada por la calidad del producto, donde el consumidor prefiere una quinua lista para ser consumida y de un tamaño mayor, características que hoy entrega la quinua real boliviana, mientras que la quinua nacional es de menor tamaño y no tiene un procesamiento y cadena de distribución que le permitan llegar al consumidor final de manera más directa.

En Chile los precios a nivel de productor fluctúan entre \$ 400 y \$ 1.500 por kilo para la quinua bruta, sin procesamiento, dependiendo de la zona. Los precios más altos se obtienen en la zona norte, por la cercanía de Bolivia. La quinua bruta se transa aproximadamente a \$ 1.500 por kilo y la quínoa desaponificada alcanza valores entre \$ 3.000 y \$ 3.500 por kilo.

Por ejemplo, en la Región de O'Higgins la quinua bruta a productor obtiene precios entre \$ 500 y \$ 600 por kilo, mientras que la quinua desaponificada se vende alrededor de \$ 1.500 por kilo.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

El primer emporio de cuidados productos gastronómicos en llegar a Santiago fue Cardamomo, en 2006. Ubicado en calle Las Tranqueras, empezó a ofrecer alimentos desconocidos y de alta sofisticación. Entre ellos, el fruto del mismo nombre -especial para aliñar carnes, guisos y platos dulces- y otros como el caviar de esturión, aceite de trufas y jamones ibéricos.

La crítica gastronómica Pilar Larraín y presidenta de Círculo de Críticos Gastronómicos comenta que llegaron a ser un centenar de locales, pero así como abrían, también cerraban. "La falta de experiencia en el rubro, la aparición de góndolas en supermercados con este tipo de productos y la ausencia de un sello que los diferenciara a unos de otros, hizo que hoy se redujeran a unos 30",

Los locales gourmet de hoy se reparten por Providencia, Las Condes, Santiago, Vitacura y Lo Barnechea, pero la mayoría se ha reinventado para seguir vigentes: algunos sumaron cafeterías y otros se dedicaron sólo a vender productos cada vez más exclusivos.

Cardamomo cerró hace dos años su tienda en Vitacura, pero para abrir una nueva en Torre Titanium, esta vez, con mesas para sentarse a tomar café y disfrutar de un sándwich gourmet elaborado con sus propios insumos como son el queso de oveja y el lomo ibérico.

Para el crítico culinario, Daniel Greve, los negocios exitosos son los que tienen una propuesta en 360°. “Están bien ubicados, tienen buenos precios, productos de elaboración propia y valor agregado”, afirma.

La dueña de Coquinaria, Alejandra Elgueta, captó esto desde que abrió en 2009. Por eso, planteó su local como un mercado gourmet y no como tienda. “Aquí compras desde pan de campo recién hecho hasta utensilios de cocina”, explica.

Otra de las empresas que hizo un giro fue el Emporio Nacional, que cerró su espacio en Av. Bellavista para dedicarse a vender sus productos sólo online y ahora está pronta a abrir una tienda en Providencia. Ahí venderán sus clásicas pastas de ajo chilote al pebre y de alcachofa con merkén. “La oferta será más contundente”, afirma su dueño, Felipe Pérez.

Los cambios en la dinámica comercial del sector orgánico, han privilegiado los espacios virtuales. Por ejemplo, Guiahoreca.cl es una plataforma creada especialmente para empresas, distribuidores, importadores, productores y pequeños proveedores de insumos gastronómicos, alimentarios y suministros para hoteles, restaurantes, café, casinos y tiendas gourmet a nivel nacional.

Un espacio de encuentro para posicionar marcas, promocionar productos y servicios; generando más oportunidades de contactos y nuevos negocios.

PUNTOS DE VENTA DE MENOR VOLUMEN

- Puntos de pasillo

Punto de venta en la zona franca, vende en su mayoría productos de origen peruano y boliviano. Éstos poseen bajo precio y muy bajo nivel de profundidad en contenidos identitarios.

Hay una feria con cierta periodicidad en Puerta 8 de la Zofri.



- Kioscos en Colegios

El Departamento de Nutrición y Alimentos del Ministerio de Salud informa que el 10% de los menores de 6 años y el 25% de los niños de primero básico presentan obesidad.

Asimismo, la Encuesta de Consumo Alimentario (ENCA) revela que los hábitos alimentarios de los chilenos no reflejan una vida saludable:

- Sólo el 5% de la población reporta hábitos de alimentación saludable, esto incluye a los niños, jóvenes y adultos de nuestro país.
- Más del 80% de la población requiere cambiar sus hábitos alimentarios.
- El mayor consumo de azúcares, cereales procesados y galletas dulces está en la población menor de 18 años.
- El mayor consumo de bebidas y refrescos con azúcar se ve en la población de niños y jóvenes, quienes consumen más de 300 ml al día.

Se estudiaron las preferencias de compra de alimentos en el kiosco en escolares de 2 colegios de Chile. Se encuestaron 668 niños entre 10 y 13 años, 355 (53.1%) de sexo masculino, sobre los

alimentos que llevaban de colación, los que compraban con su dinero y las motivaciones para la compra de alimentos. Los datos fueron analizados en forma descriptiva en la Unidad de Estadística del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA). El 60% de los niños disponía de dinero para comprar alimentos y los que compraban habitualmente eran productos envasados dulces (35%), jugos y helados (33%) y productos envasados salados (30%). El 11% compraba yogur y el 7% fruta. Los niños señalaron como motivaciones para comer alimentos no saludables: son ricos (82%), los venden en el kiosco (46%) y son baratos (38%). Esto significa que es necesario aumentar la oferta y generar estrategias que motiven a los niños a preferir alimentos saludables dentro de los recintos educacionales.

La conclusión de tales estudios, establece que existe un bajo consumo de productos lácteos, verduras, frutas y pescado, y un alto consumo de productos elaborados, ricos en grasas, azúcar y sal en escolares de 3o a 7o básico, asistentes a escuelas públicas en tres regiones del país. El 91,5% de los escolares disponía de dinero para comprar alimentos, entre los que destacaban los bocadillos dulces (46,5%) y salados (42,3%).

En este contexto, el Gobierno ha impulsado la ley del nuevo etiquetado de alimentos, que también prohíbe la publicidad y la venta de alimentos no saludables en las escuelas. Esto se traduce en un cambio efectivo de los productos que están a la venta para estudiantes, ya que kioscos tendrán la obligación de renovar su oferta en una dirección más nutritiva.

La Ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad busca mejorar la alimentación de niñas y niños chilenos para reducir los altos índices de obesidad infantil en Chile. Entre las medidas destacan la restricción de alimentos altos en azúcares, grasas en kioscos de colegios y sugerencias de colaciones bajas en calorías.

Estos estudios demuestran que la presencia de alimentos derivados de la quínoa a nivel de colegios de casi nula.

- Tiendas Orgánicas en Santiago

En la actualidad la oferta de productos orgánicos en Santiago se observa mayormente en tiendas que ofrecen productos sin procesar o “sin cocinar”.

A continuación, se puede observar parte importante de puntos de venta de la oferta existente en la Región Metropolitana de productos orgánicos.

Nombre local	Productos	Sistema de ventas
La Chakra	Frutas, verduras y diversas delicatessen, hasta productos como pañales y ropa de guagua	Supermercado Orgánico Tienda Online Restaurant
Tierra Viva	Frutas, verduras, leche, huevos y también conservas como pepinillos, chucrut y tofu	Comunidad A través de pedidos
La Fraternal	Semillas, alga nori, filtros de paño para preparar leches vegetales y otros artículos vegetarianos y ecológicos	Restaurante Venta de productos en local
Rumbos	Té, miel, café orgánico o infusiones	Tienda dentro del restaurant El Huerto
Ecoferia	Frutas, verduras.	Feria semanal
Mercado orgánico	Frutas y verduras, cereales, mermeladas, aceites, huevos, productos para el cuidado personal y el medio ambiente	Mercados que se instalan en diversos sectores de Santiago
Dellanatura	Té, miel y leche de soya orgánica, además una gran cantidad de productos de cosmética natural	Tienda
Apio Palta	Diversidad de productos orgánicos	Venta online
Huerto Hada Verde	Frutas y verduras	Huerto Comunitario
Emporio Nacional	Mercado orgánico gourmet	Venta online
Orgänisk	Productos orgánicos importados	Tienda
Signo Terra	Café, miel, azúcar integral, queques y panes orgánicos	Tienda

Fuente: DELGADO, S. (2015). *Plan de Negocio para una Cafetería de Productos Orgánicos y Artesanías: Canela Café*. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile.

- Ventas de “canasto”

El principal canal de venta de la empresaria es a través de pedidos que atiende desde su casa en Alto Hospicio. Los clientes más importantes son funcionarios de instituciones públicas y privadas que son visitados por ella en sus lugares de trabajo.

Como una tendencia relevante, en el contexto de la comercialización nacional e internacional, se reconoce que en Chile ha habido avances importantes en innovación en la presentación y comercialización:

Las empresas presentes en el mercado chileno invierten cada vez más en innovación, es lo que ha hecho que haya mayor competencia en la industria.

Los empaques de productos que se imponen son los llamativos, con gráficos más brillantes, nuevas formas, etiquetas con mayor información (nutricional y medioambiental), que llame la atención de los consumidores.

MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL.

Modelo CANVAS del negocio actual de la empresa.

<p>8. ALIANZAS CLAVES</p> <p>Asociación</p>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Proceso productivo del tipo artesanal tecnificado. El corto período de crecimiento de la mata minimiza el ciclo productivo.</p>	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Quínoa Granulada:</p> <p>Es un producto orgánico. Es un sustituto del arroz y no tiene gluten. Representa un componente que puede acompañar una gran diversidad de platos, pero es poco conocida su versatilidad. Compite con el producto boliviano y peruano, que según la empresaría tiene menor calidad en sabor y menor precio.</p>	<p>4. RELACIONES CLAVES</p> <p>Tiene una clientela de carácter habitual que le hace pedidos. Reparte su tarjeta de visita.</p>	<p>1. SEGMENTOS DE CONSUMIDORES</p> <p>Los clientes son personas adultas que disfrutan la comida combinando la Quínoa en tipos de recetas donde el arroz es reemplazado. Al parecer no hay mucha complejidad gastronómica.</p>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>La Quínoa peruana y boliviana es vendida a menor precio debido a la producción de carácter masivo, que genera altas economías de escala.</p>		<p>5. FUENTES DE INGRESO</p>		
		<p>3. CANALES</p> <p>No tiene punto de venta. Todos los productos son vendidos en ferias y a pedido por parte de personas que trabajan en instituciones.</p> <p>Feria a nivel de distintas ciudades de Chile.</p> <p>El año 2017 hay un congreso internacional en Quínoa en Puno, Perú. El 2019 será en Chile.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Modelo CANVAS del negocio modificado.

<p>8. ALIANZAS CLAVES</p> <p>Se mantiene</p>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Se mantienen las anteriores.</p> <p>Se preparan las capacidades básicas que permitirían una introducción del producto en ferias con degustación.</p>	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Quínoa Granulada:</p> <p>Se pone en relieve atributos de contenidos ancestrales y calidad de producto, mediante desarrollo de marca, packaging y labeling.</p>	<p>4. RELACIONES CLAVES</p> <p>Se mantiene clientela de carácter habitual que le hace pedidos.</p> <p>El sistema, compuesto por marca, packaging y labeling genera un mayor nivel de diferenciación entre ofertas similares.</p> <p>Conexiones a través de redes sociales.</p>	<p>1. SEGMENTOS DE CONSUMIDORES</p> <p>Se explora un segmento de consumidores con mayor nivel de cultura culinaria y gourmet.</p>
<p>6. RECURSOS CLAVES</p> <p>Quínoa: Resolución Sanitaria en Escapíña.</p> <p>Desarrollo de capacidades para la utilización de redes sociales (Instagram y twitter)</p>		<p>3. CANALES</p> <p>Reorganización de la práctica de punto de venta</p> <p>Se exploran puntos de venta especializados</p>		
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p>			<p>5. FUENTES DE INGRESO</p>	

ANÁLISIS FODA.

Análisis FODA del Sistema Producto de la Quínoa.

SISTEMA PRODUCTO				
	Roles del objeto	Relato/Experiencia	Sistema Logístico	Constelación
FORTALEZAS	Es un producto de alta calidad y conserva propiedades originales del terroir altiplánico.	Tiene propiedades ubicadas en el contexto de la alimentación sana y natural.	Dispone de sistema de producción en el altiplano y espacio adecuado de almacenamiento en Alto Hospicio.	
DEBILIDADES		El producto no presenta relato en packaging y otros elementos de relato y experienciales. No cuenta con página web.		No hace combinaciones con otros tipos de alimentación y no genera otros productos que se relacionan con su giro.
OPORTUNIDADES		Segmentos especializados valoran el origen ancestral del producto.		Desarrollo de recetas del tipo gourmet
AMENAZAS	Productos de producción masiva desde Bolivia y Perú, altamente comoditizados y con menores precios.			

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE IDENTIDAD Y MARCA.

A continuación, se procede a analizar la marca que actualmente utiliza la empresaria para la comercialización de sus productos.

ANÁLISIS SINTÁCTICO.

1. CÓDIGO TIPOGRÁFICO.

Marca Principal: Tipografía con serif, que manifiesta un perfil uncial- art nouveau, y que se encuentra presente en anverso y reverso del packaging, presenta además una condición inline (tipografía fileteada).

La marca se encuentra presente además en una textura visual que recorre todo el envase, como fondo.

2. CÓDIGO DE CROMÁTICO.

El código cromático está supeditado a la limitante de impresión, envase impreso en flexografía con tres colores más blanco de base, polietileno sin barrera, se agrega color

A través de un sello añadido, pero su percepción global es fría, verde con base blanca.

3. CÓDIGO DE ORDENAMIENTO.

El packaging presenta en su cara principal, una composición sagital (centrada) con una ventana inclinada hacia la derecha, que permite ver el producto en términos parciales.

Tiene además una ilustración en la zona inferior derecha.

En el reverso también se organiza la información en forma sagital, dejando la presencia de la marca en la parte inferior derecha.

4. LENGUAJE.

El manejo de lenguaje es indescifrado ya que manifiesta diversas tipologías de desarrollo.

ANÁLISIS SEMÁNTICO.

CÓDIGO ANALÓGICO.

Marca: Es una marca legible, con una connotación básicamente Art Nouveau, de construcción inline que considera el uso simbólico de la planta de la quínoa, con un nivel de síntesis básico, sin calidad gráfica.

Packaging: El envase manifiesta una connotación de baja calidad, se ve un producto plástico, artificial. Los colores aplicados a las caras manifiestan una temperatura color fría, con tintes cálidos aplicados a la ilustración.

La ilustración tiene un lenguaje de grabado con alto contraste representa la planta de la quínoa.

PLAN ESTRATÉGICO.

OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIO.

Instalar capacidades y mejoras en el ámbito comercial, que promuevan un mayor nivel de ingreso económico, derivado de una mejorada relación entre la matriz actual de productos de la empresa y su mercado actual y potencial.

Objetivo General del Marketing.

Ampliar la profundidad de contenidos de los “sistemas producto”, de manera de elevar el valor comercial de los productos.

La ampliación de los sistemas producto implica en este caso, una intervención en:

- a) la marca
- b) una proyección de tipos de puntos de venta
- c) el packaging y contenidos de origen e identidad del producto.

Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos, se han definido en términos de los componentes estratégicos de marca, punto de venta y packaging.

- 1) Diseñar una marca con mayores niveles de transmisión de significados claves a los segmentos elegidos.
- 2) Identificar puntos de venta especializados y formas de mejorar la táctica comercial actual de venta por pedido.
- 3) Desarrollar prototipo de packaging alineado con la estrategia de marketing.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

MATRIZ IMPACTO-INCERTIDUMBRE

El siguiente análisis pretende identificar las variables, según nivel de impacto, que podrían impulsar diferentes procesos inciertos e identificar los distintos actores que estarían controlándolos, de esta

forma se logran identificar relaciones de dependencia entre las variables identificadas, tratando de interpretar potenciales cursos (o desarrollo) que puedan identificar potenciales escenarios.

		IMPACTO COMERCIAL	
		BAJO	ALTO
INCERTIDUMBRE	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento Económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Demanda de empresas • Aceptación y uso del producto en cuanto al valor generado • RRHH calificados
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cambio • Cambio de política de gobierno • Implementación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones SAG • Costos de implementación • Desarrollo recursos tecnológicos • Incorporación de nuevos competidores

En este sentido, los mayores impactos comerciales están definido por factores externos (incluso el precio es uno de ellos), por cuanto es requerido preparar potenciales escenarios que nos permitan acciones rápidas contenidas en el presente plan.

POTENCIALES ESCENARIOS

Se puede desprender de la matriz anterior, el cuadrante II (alta incertidumbre, Alto impacto comercial) cuatro factores que se indican en la siguiente tabla. Sobre éstos se han considerado 3 posibles escenarios de desarrollo para la empresa.

FACTOR	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
Precio	Bajo Precio	Precio de mercado	Alto precio
Demanda de empresas interesadas	Poca demanda	Demanda parcial	Alta demanda
Aceptación y uso del producto en cuanto al valor generado	Marca poco conocida	Aceptación de marca parcial	Marca conocida
RRHH calificados	RRHH Afectan la calidad del producto y ponen en riesgo la PV	Los RRHH son estables en el corto plazo	Los RRHH apoyan la propuesta de valor de la marca

MATRIZ SITUACIONAL

Bajo los escenarios descritos anteriormente, se construye una matriz que apoyará las acciones tácticas descritas en el presente documento, esto considerando los factores más relevantes para la fijación de la estrategia de la empresa.

		ACEPTACIÓN Y USO	
		Escenario 1	Escenario 3
DEMANDA	Escenario 3	<ul style="list-style-type: none"> • Marca poco conocida • Alta demanda de productos agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca muy conocida en el mercado • Alta demanda de productos agrícolas
	Escenario 1	<ul style="list-style-type: none"> • Marca poco conocida • Baja demanda de los productos agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca muy conocida • Baja demanda de los productos agrícolas

ESTRATEGIA EN MARKETING.

ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX

En función del análisis situacional descrito, se sugieren una serie de estrategias que configuran la segmentación y especialización de las actuaciones, tanto por mercados como por productos, para adaptar al máximo a las distintas necesidades de cada público objetivo, con una extensa utilización de los distintos soportes. Actuaciones que se dirigen sobre todo al cliente final, aunque sin olvidar el destacado papel que juega el canal de distribución.

Por ello serán los parámetros controlables del marketing mix del Plan de Marketing –producto, precio, promoción y distribución, los que permitan la toma de decisiones para generar una respuesta positiva de los potenciales clientes. En el presente documento no serán abordados en profundidad dichos parámetros, dado el nivel de información con se cuenta y el tiempo requerido para el desarrollo de un planteamiento táctico en función de los objetivos que deben ser construidos por la empresa en conjunto con un equipo asesor.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Mercados Foco

EL mercado definido por aquellos consumidores que buscan consumo de los componentes funcionales del cereal, esto considerando la metamorfosis en la producción la cual ha variado desde el autoconsumo a una lógica de mercado. Esto último evaluando el potencial de los actores chilenos para valorar dinámicas sociales, un territorio, un cultivo, una planta que por su lado presenta también un potencial alto.

En este sentido el mercado nacional presenta condiciones favorables (proximidad geográfica, precios atractivos, facilidad de producción), resulta interesante invertir en la agro-cadena de valor, después de observar, según se ha planteado en apartados anteriores sobre la situación global del cereal y las características que aquel producido en Bolivia presenta características apetecibles, así como volúmenes, que hacen mirar otros mercados como foco de interés, que los productores bolivianos supuestamente competitivos no buscan abastecer el mercado chileno.

Este escenario, genera un doble efecto:

- i) aparición de zonas agrícolas nuevas que se dedican a la producción de quínoa, creando así nuevos territorios,
- ii) Desaparición de algunos cultivos, sustituidos por la quínoa.

Mercados de Énfasis

Una vez identificado los mercados potenciales en un mercado nacional con dimensiones importantes el cual se concentra en la mega-aglomeración de Santiago, éste incluye mercados institucionales interesados por las virtudes nutricionales de un consumo regular y barato de quínoa (comedores infantiles, hospitales, ejércitos, administraciones públicas, universidades, centros de entrenamiento para deporte de alto nivel). Es un mercado masificado y segmentado (mercado gourmet, institucionales, mercados naturo-medicinales).

Mercado de Oportunidad

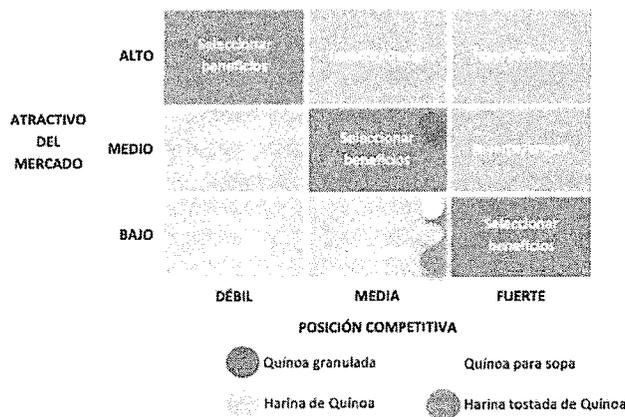
Parte del presupuesto debe ser destinado a reforzar mercados que, a consideración de los datos y de su realidad económica, tienen ciertas expectativas de crecimiento en el corto y medio plazo con desarrollo local centrado sobre la identidad cultural.

En función de los objetivos y escenario descritos, se definen una serie de estrategias que configuran la segmentación y especialización de las actuaciones, tanto por mercados como por productos orientados a la identidad socio-cultural.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

En la actualidad, las tendencias de una demanda crecientemente obligan una estrategia segmentada que tenga cada vez un mayor enfoque hacia productos y/o Servicios, persiguiendo una progresiva estructuración de los mismos, adecuándolos a las expectativas de los potenciales consumidores y utilizando para ello las fórmulas de promoción y marketing más adecuadas para cada tipo.

Es por ello que se hace indispensable un análisis transversal de cada uno de los productos/Servicios ofrecidos por la empresa, revisando sus principales indicadores y posicionamiento, identificando estudios existentes, agentes públicos y privados implicados en cada caso y principales demandas del sector, así como actuaciones llevadas a cabo tanto en materia de promoción y marketing. Este análisis permitirá determinar las propuestas tácticas más adecuadas, definiendo una estrategia para cada programa, con este fin, se definirá un sistema de gestión interna que facilite la acción transversal entre los diferentes protagonistas oferentes de la región, generando un sistema de comunicación con cada uno, los mercados.



Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

Los productos tienen distintos niveles de rentabilidad, posicionamiento y potencialidad. En este sentido, la información existente indica que el producto de mejor comportamiento comercial es la Quinoa granulada, la cual cuenta con un significativo nivel de atractivo en el segmento de personas que la compran, por su calidad en sabor y limpieza.

Por otro lado, el resto de los productos cuentan con una posición relativa inferior. Estos productos son vendidos

esporádicamente en ferias y sus propiedades son muy poco conocidas en el mercado.

ESTRATEGIAS DE CANAL

En tenor a los antecedentes entregados, tanto de fuentes públicas como privadas, es un hecho consolidado que las expectativas, la credibilidad de la marca y el valor percibido son tres factores que permiten fidelizar al cliente conocido, así como captar otros nuevos.

En este sentido es fundamental crear un canal eficiente, efectivo y confiable de comunicación con el consumidor final, lo que permite contar con una información básica y con ello proyectar actuaciones de comunicación, marketing y distribución que respondan a los criterios de máxima eficacia y eficiencia.

Es por lo anteriormente expuesto que cobra especial relevancia el objetivo propuesto en los apartados anteriores y que guardan relación con la mejora de comunicación entre empresas y autoridades locales, mejorando con ello los índices de competitividad y asociatividad.

El canal fundamental de comercialización es a pedido, por parte de personas que trabajan en instituciones público-privadas, dispuestas a pagar un poco más en consideración a sus propiedades.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de una marca alude a la implantación de una idea en la mente de las personas, basada en sus atributos y diferenciación respecto a la competencia.

1. **Posicionamiento en base al beneficio ofrecido:** Este posicionamiento se realiza en relación a los beneficios del producto. Se destacan primas por precio, mejores tratos con socios y clientes, expansión de mercado, oportunidades de exportación, mayor credibilidad, y satisfacción por contribuir con un comercio más justo con la sociedad y el medioambiente.

TÁCTICAS ASOCIADOS A ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

TACTICAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA

COMUNICACIÓN DE LA OFERTA

La comunicación de la oferta resulta esencial para lograr penetrar en el mercado meta que se pretende desarrollar, un planteamiento creativo común basado en dos ejes de actuaciones multicanal: publicidad y marketing de guerrilla o street marketing.

La campaña se basa en desarrollar un mensaje coherente a la oferta y propuesta de valor definida, considerando los siguientes ejes estratégicos:

- Desarrollar marketing de contenidos en la comunicación, dentro de una estrategia coherente e integral que potencia los atributos positivos de la oferta y contribuye a reforzar la imagen de marca de destino.
- Contenido con orientación al cliente final, primando valores como la experiencia, las vivencias, las emociones y la proximidad/identificación con el consumidor.

En función de lo descrito anteriormente, las acciones concretas que espera el desarrollo de esta actuación, promueven el desarrollo de una campaña de difusión masiva que permita el posicionamiento en la región. En este sentido se definen:

Acciones de Comunicación de la Oferta

- **Diseño de contenido**
 - Orientada a un diseño de contenido sobre los pilares de la filosofía “Slow food”, rescatando una alimentación buena, limpia y justa, considerando la tendencia de mercado de consumo. Además, otorgar al valor territorial rescatando los “ecotipos” locales, agregando valor adicional, que le permite diferenciarse de aquella que puede ser realizada con procedimientos más industrializados.
Dentro de los contenidos a resaltar, la filosofía de “comercio Justo”, les entrega valor a modelos productivos asociativos, estando incrustada en la estrategia de producción y comercialización, esto permitiría la comercialización de volúmenes más competitivos.
- **Caracterización de la calidad del ecotipo local**
 - Finalmente, considerando la filosofía de una buena alimentación, es importante dentro del modelo de gestión el dar a conocer las propiedades de la quínoa con la finalidad de ocupar nichos específicos de mercado, y una forma de diferenciar al ecotipo local, es caracterizando los componentes y calidad del grano.

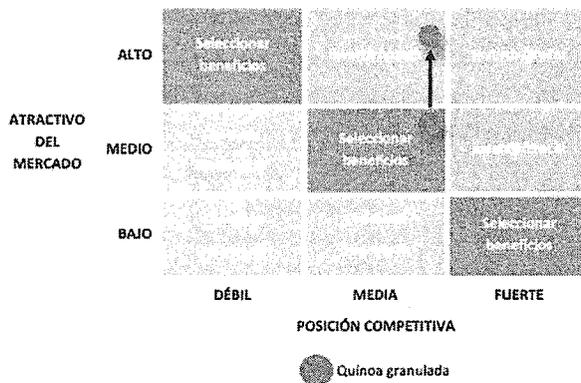
- **Campaña social media marketing (SMM)**
 - Utilización de redes sociales para promover el consumo de alimentos cuyos componentes incluyan quínoa. Para tal efecto, se construirá una cuenta de facebook, e Instagram con el cual se pretende difundir recetas de comidas y snacks que incluyan quínoa como su componente central.

- **Campaña de email marketing.**
 - El envío de e-mail a Bases de datos que concentre restaurantes gourmet, y puntos de venta masivo para que conozcan las características y beneficios del producto posicionando la marca en el “top of mind” e ir creando ventas a través de estos canales

- **Libro de recetas en base a quínoa.**
 - Con el afán de concientizar su uso, se recomienda como una táctica de promoción el desarrollar un recetario de cocina con base en la quínoa. Para esto se ha considerado el desarrollo de recetas locales, basado en la cultura y el territorio, y recetas gourmet. Se recomienda complementar esta táctica con otros instrumentos de apoyo.

TACTICAS SOCIADAS AL PRODUCTO

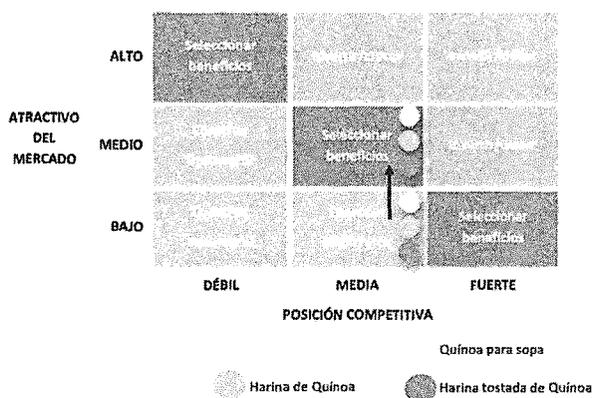
Se puede considerar el producto (atributos), como aquel vinculo a los componentes funcionales del cereal. La táctica no contempla cambios físicos en ninguno de los productos. Los cambios apuntan a los contenidos significantes y formales de la marca y el packaging,



Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

La táctica elegida para el caso de la Quínoa granulada consiste en elevar los contenidos de su origen altiplánico y cultura ancestral, para ponerlos en valor frente a segmentos potenciales que pueden reconocer su origen exclusivo y calidad.

Esta estrategia se basa en el uso del nivel de conocimiento que hay respecto de su origen y las fortalezas actuales del producto.



Fuente: Matriz McKinsey, elaboración propia.

Para el caso de los productos restantes, es decir, la Quínoa para sopa, la harina y la harina tostada, la estrategia consiste en elevar a un nivel discreto mayor, el nivel de conocimiento que existe en el mercado actual, respecto de sus propiedades y bondades.

No se espera el desarrollo de contenidos para nuevos segmentos, dada la capacidad de la empresaria para asumir cambios significativos en su modelo de negocios.

Según lo anteriormente expuesto, las tácticas sugeridas apuntan a tres aspectos:

a) Los beneficios que ofrecen los productos en el ámbito de la alimentación saludable.

La profundización de contenidos se basa en los contenidos culturales de la zona de Colchane, en conjunto con elementos de la cultura como el clima, paisaje, arquitectura, condiciones especiales del terroir y los elementos ancestrales del proceso productivo.

b) En el caso de la Quínoa granulada, dirigirse hacia un segmento de mercado que aprecia el origen ancestral del producto.

El segmento actual de la Quínoa granulada es un tipo de consumidor que tiene un nivel medio en cuanto a conocimientos de cocina, aunque no a un nivel gourmet. Para este caso, la estrategia apunta al desarrollo de componentes de sistema producto que genere una conexión con un segmento más especializado, sin alterar el canal actual.

Para los otros productos, se proyecta el desarrollo de contenidos que permitan apreciarlos dentro de un espectro mayor de posibilidades culinarias.

c) Alejarse de la competencia.

Fundamentalmente del producto boliviano y peruano, mediante la profundización de sus contenidos de sistema producto.

La Quínoa proveniente de Bolivia y Perú tiene un nivel de posicionamiento como un producto que se acerca al commodity, de presencia masiva y bajo precio en los distintos mercados de la ciudad de Iquique.

Se espera que la estrategia genere el acceso a otro tipo de punto de venta, más acorde al segmento especializado mencionado anteriormente.

TACTICAS ASOCIADA AL CANAL

El canal fundamental de comercialización es a pedido, por parte de personas que trabajan en instituciones público-privadas, dispuestas a pagar un poco más en consideración a sus propiedades. No obstante, se sugiere, además:

- Generación de canales indirectos
 - *Tienda minorista que vende productos comestibles.* Ubicados en centros comerciales, instalar una isla donde promover el producto a partir del contenido descrito.
 - *Tiendas de Comida Independientes.* Pequeños puntos de vetas, generalmente negocios familiares, donde puedan comercializar el producto.
 - *Ventas por internet.* De forma de fomentar un modelo asociativo, y a través de plataforma virtual o redes sociales, comercializar productos.

TACTICAS ASOCIADAS A OTRAS COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING:

Precio:

Quínoa granulada: Se espera un aumento en el precio, de alrededor de un 50%, en virtud de los contenidos de producto especializado.

Para los otros productos no se considera cambios significativos en el precio, debido a que no cambia su segmento y contenidos mínimos de sistema producto.

Plaza:

Quínoa granulada: Se espera el testeo de productos en tiendas especializadas de Santiago (sólo a modo referencial para evaluar el desempeño del segmento al cual se espera llegar en la Ciudad de Iquique).

Para los demás productos se espera vincular su venta a la alfabetización de usuarios a través de canales virtuales.

Promoción:

Quínoa granulada: Se proyecta el desarrollo de sistema producto y packaging para tiendas especializadas.

Para los demás productos, se espera diseñar una campaña con canales virtuales.

ARQUITECTURA DE MARCA (PRINCIPIO DE LA MARCA – COMPROMISO CON EL CONSUMIDOR. IDENTIDAD DE MARCA, IDENTIDAD GRÁFICA).

Una vez obtenidos todos los insumos para la formulación del sistema producto, se inicia el proceso de Naming para establecer desde la marca fonética, los elementos diferenciadores, principalmente por su proximidad con la cultura Aymara, se desarrolla un análisis de estos antecedentes y se procede con la etapa de bocetaje, se analiza también los posibles caminos a través del estudio del estado del arte, tanto en sus antecedentes como en sus referentes, con la finalidad de potenciar los elementos valóricos del Sistema Producto. A modo de ejemplo se desarrolla una posible alternativa de aplicación.

N A M I N G

ANCESTRAL

KICHAY
DESTAPAR

ALTITUD

KILLAPURA
LUNA LLENA

MISKA
SIEMBRA

LLANKHAY
SENTIR

QUMARA

KUNTI
PUESTA DE SOL

KUMARA
saludable

KINWA
QUINOA

AKUCHA

JAKUCHA
Moler cereales,
tostar o pulverizar.

KALLPAY
Esforzarse.

EJEMPLO

KUMARA

QUINOA

EJEMPLO

Selección tipográfica

KUMARA

KUMARA

KUMARA

KUMARA

KUMARA

KUMARA

KUMARA

EJEMPLO

Selección tipográfica

KUMARA

KUMARA

KUMARA

Kumara
QUINOA

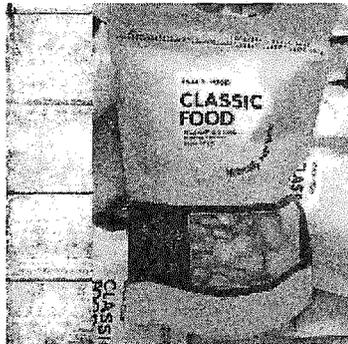
KUMARA
QUINOA

Kumara
Quinoa

Kumara

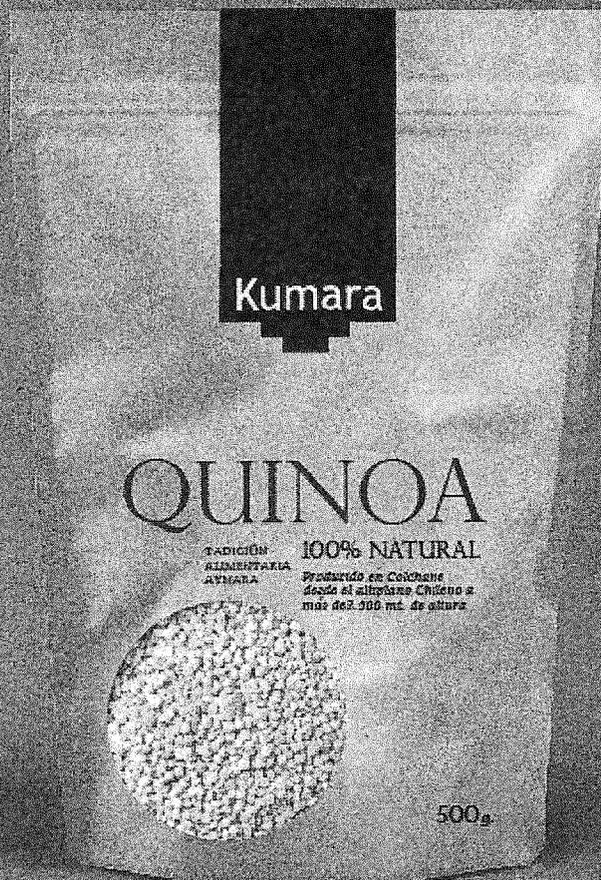
ESTADO DEL ARTE

Antecedentes y Referentes



EJEMPLO

de resultado



PRESUPUESTO.

Etapa de Implementación: Se consideran los siguientes Ítems dentro de la intervención.

- a) **Diseño de marca:** considera innovaciones en el diseño o rediseño de:
 - Arquitectura de marca (identidad)
 - Logotipos (diferenciador)
 - Etiquetas (comunicación o pertinencia)
 - Empaques y embalajes (seguridad, usabilidad, etc.)
 - **Costo de \$1.500.000**
- b) **Diseño nuevo formato de envasado (Packaging):** considera la impresión de etiquetas diseñadas en base a los resultados del Plan de marketing, y la búsqueda de un envase acorde al producto (o un prototipo validado que agregue valor al producto en cuestión), así como la búsqueda de embalaje adecuado. Además de la seguridad y estética que se busca en un envase, también debe considerarse su usabilidad, para facilitar la manipulación de éste al momento de consumir el producto.
 - **Costo de \$2.000.000**
- c) **Estrategia de promoción y/o comunicación:** considera innovaciones en materia de diseño o rediseño de las siguientes alternativas:
 - Catálogos, folletos y volantes (seleccionadas de acuerdo con el presupuesto disponible)
 - Vitrina virtual de productos
 - Diseño de mailing
 - Impresión de material de difusión
 - **Costo de \$600.000**

Consideraciones para el trabajo Etapa Implementación:

- 1 viaje de al menos 1 profesional para la aplicación de herramientas metodológicas de apoyo para implementar el plan de marketing (mínimo de 2 días de trabajo con la empresa).
- Correspondencia por correo electrónico y llamadas por teléfono para validar avances de prototipos de diseño de marca, logotipos, etiquetas, empaques y embalajes, etc.
- Video conferencia con productor para analizar detalles de implementación.
- Entrega de los productos de implementación del plan de marketing, acordados con el (la) productor (a), en función del presupuesto disponible para esta etapa. Envío de encomienda por pagar.

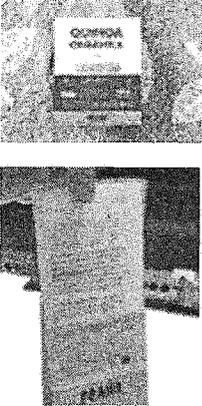
Item	Costo
Diseño de la Marca	\$1.500.000
Diseño nuevo formato de envasado	\$2.000.000
Estrategia de promoción y/o comunicación	\$600.000

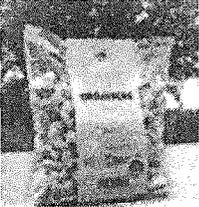
Total: \$4.100.000

PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y CONTROL.

El impacto del Plan de Marketing, se vincula a los componentes en términos de sus resultados esperados.

Los avances en los componentes, se medirán en términos de la forma en que el desarrollo de los elementos propuestos, se acercan a sistemas producto referenciales o buenas prácticas.

	REFERENTE	RESULTADO ESPERADO E INDICADOR DE SATISFACCIÓN
	<p>MARCA GRÁFICA: La marca PRANA está constituida básicamente por un signo identitario tipográfico, otorgándole al sistema un eje fundamental de coherencia</p>	<p>Se espera que la marca gráfica desarrollada posea un alto nivel de coherencia y sintetice los contenidos ancestrales que dan origen al producto. El desarrollo y aplicación de la marca gráfica no altera la estructura de costos actual. Indicador de satisfacción: Nivel de representación del contenido ancestral en la propuesta simbólica.</p>
	<p>MARCA, LABELING Y FOLLETERÍA: PRANA utiliza un sistema de folletería inserta en cada producto como un eje en la transmisión del relato</p>	<p>Se espera que la marca, el labeling y la folletería tengan una coherencia de conjunto, en relación a la transmisión de un relato común relativo a lo ancestral, el altiplano y lo étnico. El desarrollo implica un costo adicional que se estima debiera ser cubierto por el aumento del precio en el nuevo canal. Indicador de Satisfacción: Nivel de eficiencia en términos de tiempo de captación de contenidos claves tales como: ancestral, natural-orgánico y altiplánico.</p>

	REFERENTE	RESULTADO ESPERADO E INDICADOR DE SATISFACCIÓN
	<p>PACKAGING: El desarrollo de packaging planteado por PRANA considera un sistema altamente eficiente en la construcción del sistema gráfico con un componente de desarrollo auto gestionado, es decir, el sellado de la bolsa y la postura del etiquetado no requieren inversión adicional.</p>	<p>Se espera que el packaging sea un elemento instrumental en la práctica culinaria y gourmet del cocinar en el hogar.</p> <p>El desarrollo implica un costo marginal en los materiales, aunque la implementación no implica capacidades adicionales en el proceso productivo.</p> <p>Indicador de satisfacción: grado de funcionalidad del packaging en la práctica culinaria.</p>
	<p>SISTEMA PRODUCTO: La diversidad de productos permite a esta marca, desarrollar una constelación organizada bajo la diferenciación cromática dentro del sistema gráfico</p>	<p>Se espera que el Sistema Producto genere una correlación del producto en su calidad ancestral, altioplánico y étnico, en relación a un aumento del precio para el segmento escogido.</p> <p>El desarrollo del Sistema Producto, no significa inversión adicional.</p> <p>Indicador de satisfacción: Aumento en el precio de al menos un 10%.</p>
	<p>Punto de Venta Prana organiza el punto de venta reforzando los componentes del sistema y realzando con ello sus cualidades</p>	<p>Se espera que el punto de venta de testeo del sistema producto, sea un lugar de contacto con el segmento de mercado escogido.</p> <p>El testeo no implica inversiones adicionales para la empresa.</p> <p>Indicador de satisfacción: Tiempo de rotación inferior a 3 días.</p>