

Cecinas Artesanales Gorbea

OFICINA DE PARTES 1 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	10 MAR 2017
Hora	16:00
Nº Ingreso	34.206

Plan de Marketing

Profesional responsable
Daniel Ferrera Leiva

Temuco, marzo de 2017

Contenidos

Introducción	3
Etapla I: Análisis del entorno	5
1. Análisis de la competencia directa	5
2. Análisis de los segmentos y mercado objetivo	13
3. Análisis de la demanda y tendencias	15
4. Análisis de provisión del producto y participación de mercado	17
5. Descripción del producto y sus atributos	19
6. Análisis de los hábitos de consumo del producto	26
7. Análisis del desempeño de la mezcla comercial	27
8. Análisis PEST	36
9. Análisis FODA	39
10. Conclusiones Análisis del entorno	42
Etapla II: Plan futuro	49
1. Objetivos de provisión del producto	49
2. Objetivos y estrategia de marketing	50
3. Estrategia de posicionamiento	51
4. Mezcla de marketing	51
5. Arquitectura de marca	53
6. Presupuesto	54
Etapla III: Indicadores de resultados	55

Introducción

El presente documento expone el Plan de Marketing para la línea gourmet de la empresa Cecinas Artesanales Gorbea.

Según lo establecido por la Fundación para la Innovación Agraria FIA, dicho plan posee tres etapas:

- Análisis del entorno
- Plan futuro
- Indicadores de resultados

El propósito de la primera etapa es reunir y analizar la información requerida para el diseño de un plan futuro, viable y efectivo.

En este caso, la recolección de información se realizó mediante un estudio de campo en tiendas especializadas, restaurantes y pubs, de Temuco, Villarrica, Pucón, Santiago y Concepción, 26 en total. En dichos establecimientos se entrevistó a los encargados de compra; para lo cual se les ofreció una degustación con productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea. El formulario de entrevista y listado de establecimientos comerciales se encuentran en los anexos.

Cabe señalar que este estudio posee un enfoque cualitativo, lo que implica, entre otras cosas, que la información recaba tiene valor en sí misma y no una validez estadística. Por lo mismo, no se utilizó análisis estadístico de frecuencias. No obstante, para provocar y dirigir la conversación, se solicitó a los entrevistados “poner nota” a los diferentes aspectos organolépticos de los productos. Además, con el objetivo de facilitar la recordación de la información, se elaboraron gráficos utilizando estos datos numéricos.

De los 8 productos que pertenecen a la línea gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea se seleccionaron 5 para el estudio de campo: Lomo Kassler, Lomo Lass, Salame ahumado, Chorizo español y Jamón Bondiola. Este último, con y sin pimienta. Para seleccionarlos se aplicaron dos criterios: potencial de diferenciación y mayor margen de contribución.

La entrevista con los encargados de compra tenía un doble propósito:

- Conocer su opinión sobre los productos: color, aroma, sabor y textura, teniendo en mente a los consumidores finales.
- Determinar el perfil del consumidor final: características demográficas, atributos determinantes en la decisión de compra, hábitos de compra y hábitos de consumo.

La entrevista - basada en degustación - fue la principal técnica de recolección de datos. No obstante, en las tiendas también se pudo realizar observación directa de la competencia, como actividad de benchmarking.

Adicionalmente se utilizó la observación directa y la entrevista, con los dueños de Cecinas Artesanales Gorbea, para conocer la empresa y sus productos. También se empleó la búsqueda de información en Internet para contar con más antecedentes de los diversos temas que se incluyen en el análisis del entorno.

Cabe señalar que la propuesta técnica de esta consultoría también contemplaba realizar entrevistas en hoteles, pero fueron eliminados al analizar antecedentes de información secundaria y descubrir que en ellos - generalmente - existe muy baja demanda de este tipo de productos, y que en los hoteles con oferta culinaria especializada los decidores de compra son de la misma naturaleza que en los restaurantes.

Por otra parte, se incluyeron las ciudades de Villarrica y Pucón para aumentar la representatividad de los datos.

Finalmente indicar que, para poder establecer el potencial crecimiento en la provisión del producto, información clave en la segunda etapa del Plan de marketing, se realizó un cálculo de costos del proceso productivo de 3 productos: Jamón Bondiola, Salame ahumado y Chorizo español (anexo). Estos productos fueron seleccionados considerando los hallazgos del estudio de campo.

Etapa I

Análisis del entorno

1. Análisis de la competencia directa

Por competencia directa vamos a entender a las empresas nacionales que fabrican productos con carne de cerdo, de manera artesanal. No necesariamente los mismos productos de Cecinas Artesanales Gorbea. Empresas cuyos productos se están comercializando en los establecimientos que formaron parte del estudio de campo.

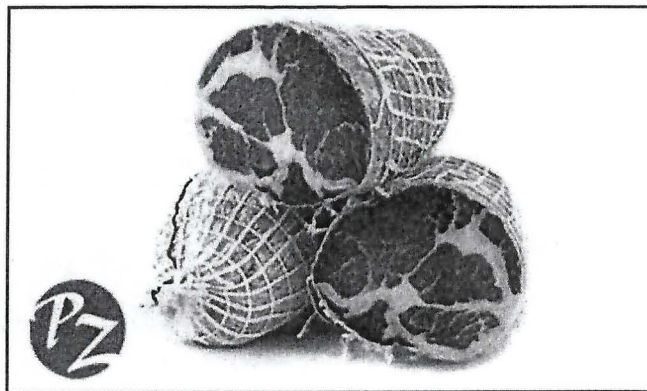
Según esto la competencia directa es: Productos Zúñiga (PZ), Don Primo y EcoAbet. No obstante, también incorporamos a Cecinas Curacautín por ser una empresa regional que tienen productos similares a los de Cecinas Artesanales Gorbea.

Productos Zúñiga (PZ)

Empresa ubicada en Curanilahue, Región del Bío Bío.

Produce: Arrollado, Bondiola, Costillar, Lomo Centro, Longanizas, Matambrito, Prietas y Pulpa.

Bondiola es el único producto en que coinciden con la línea gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea.



Cecinas PZ encontramos en dos establecimientos de San Pedro de La Paz, Concepción: Santa Tienda y Bordeaux. En ellos está la mayoría de los productos, excepto Bondiola. Cabe señalar que en el mismo sector existe un tercer punto de venta que es de su propiedad.

Por otra parte, debemos mencionar que en Bordeaux había mayor variedad de productos que en Santa Tienda, ya que en el primer establecimiento existía una máquina de frío de PZ. Según se nos indicó en Bordeaux, gracias a esta máquina se triplicaron las ventas.

Llamamos a Productos PZ para consultar por el precio del jamón Bondiola, y nos informaron que ya no fabrican el producto. Esto explica porque no lo encontramos en Santa Tienda y Bordeaux. El año pasado lo descontinuaron por reclamos de los clientes, “encontraban que tenía mucho tocino”. Para la empresa “era muy difícil identificar la cantidad de grasa que traían las piezas de lomo”. En cuanto al precio, nos indicaron que era \$14.000.- por kilo, y que se vendía entero o laminado, más en este último formato.

Respecto de su identidad, Productos Zúñiga en su sitio web (www.cecinaspz.cl) declara:

Cuatro generaciones de una tradición familiar. Producto ahumado, natural, sin aditivos ni colorantes. Productos PZ para compartir con tu familia y amigos. Que no falte PZ en tu parrilla. Cecinas PZ gastronomía de Curanilahue.

Cecinas PZ es una Fábrica Artesanal de Productos de Cerdos Ahumados con más de 30 años en el rubro de las cecinas.

Una de nuestras principales características es la elaboración de nuestra fina línea de Productos Gourmet elaboradas desde sus inicios, llevando al mercado productos difíciles de igualar, con rasgos diferenciadores de calidad.

La elaboración de productos ahumados artesanales, es una clara demostración de que en nuestros tiempos se pueden realizar productos finos manteniendo las recetas ancestrales que nos dan el toque Gourmet necesario para entrar a competir al mercado de las cecinas. Hoy en día la Tradición nos permite entregar a nuestros clientes una calidad extraordinaria en nuestros productos manteniendo siempre la elaboración de nuestras cecinas en forma artesanal.

Atributos identificados

Tradición y calidad

La calidad se deriva del ahumado artesanal, proceso “natural” (sin químicos), una manera tradicional de elaboración, saber “heredado”, que da a los productos el estatus “gourmet”. En esta relación la calidad es consecuencia de la tradición.

Don Primo

Fábrica ubicada en Capitán Pastene, Región de La Araucanía.

Produce: Prosciutto (jamón de pierna de cerdo madurado unos 2 años), Coppa (lomo de cerdo madurado unos 9 meses), Salchichón (lomo de cerdo embutido con pimienta entera) y Chicharrón prensado. Ninguno de estos productos forma parte de la línea gourmet de Cecinas Gorbea.



Encontramos dos de sus productos, Prosciutto y Coppa, en un establecimiento de Santiago, Marmén Quesería.

Llamamos a Don Primo para consultar por el precio de sus productos, comprados en Capitán Pastene, y nos informaron que el Prosciutto cuesta \$9.900.- el kilo, cuando se vende la pieza entera que pesa mínimo 6 kilos (\$59.400), y \$3.500.- los 100g. de producto laminado; mientras que la Coppa cuesta \$21.000.- el kilo, si es entera, y \$25.000.- el kilo, cuando es laminada.

En Marmén Quesería, estos productos se venden sólo laminados en bandejas de 100g., y su precio es Prosciutto \$4.990.- y Coppa \$3.100.-

En relación a su identidad, Don Primo en su sitio web (www.donprimo.cl) declara:

Todos los productos de la Fábrica Don Primo son elaborados con materias primas 100% naturales, no llevan en sus procesos preservantes o colorantes, por los que, se obtienen cecinas de mejor calidad. El prosciutto se elabora con piernas traseras de cerdo y sal. Los secretos de nuestros nonnos y el aire propio de la Cordillera de Nahuelbuta son los que hacen que se produzca la magia de transformar esas piernas en exquisito jamón italiano. Una vez que se entra en la Trattoria, se comienza a palpar la historia del pueblo y de sus habitantes, luego cuando se está sentado frente a un plato de cappelletti, ravioli, gnocchi, fettuccini, se comienza a entender que la herencia de los nonnos no sólo es genética, sino también recetas y cultura culinaria. El prosciutto es parte de esa cultura, y la Fábrica Don Primo lo ha entendido así, es por eso que se acomodó una histórica bodega para instalar la fábrica de jamón.

Atributos identificados

Tradición y calidad

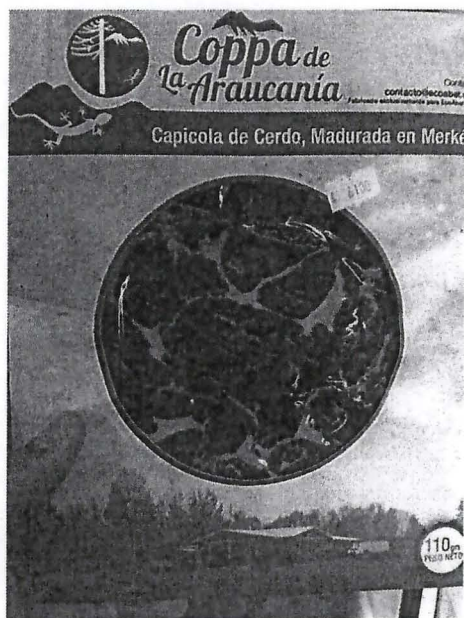
La calidad se deriva de las características de las materias primas, “naturales” (sin químicos), el carácter “histórico” o tradicional de la elaboración de los productos (herencia cultural culinaria) y el entorno natural. También se hace referencia a lo mágico del proceso, resultado de la relación entre estos dos últimos aspectos.

EcoAbet

Empresa ubicada en Vilcún, Región de La Araucanía.

Presta servicios de turismo (alojamiento y alimentación) y adicionalmente fabrica y vende productos agro-elaborados, dos de los cuales son cecinas: Coppa de La Araucanía (Capicola de cerdo madurada en merkén) y Choricillos de La Araucanía. Ninguno de estos productos forma parte de la línea gourmet de Cecinas Gorbea.

Realizando el estudio de campo, nos encontramos con Coppa de La Araucanía en la tienda Gourmeat (Santiago). En este lugar la bandeja de 110g., tenía un precio de \$6.100.-



Hablamos con EcoAbet para conocer el precio de venta de los productos en su parcela de la comuna de Vilcún, y nos indicaron que la Coppa entera tiene un valor de \$30.000.- por kilo. y que la bandeja de 110g. cuesta \$4.000.- Consultamos por otros puntos de venta y nos informaron que también se vende en Temuco en la Casa del Asador. Sobre los choricillos, ahora se fabrican sólo por encargo.

Respecto de su identidad, EcoAbet en su sitio web (www.ecoabet.cl) declara:

Somos una empresa de base familiar, enriquecida por la diversidad de culturas y experiencias, enfocada en actividades y servicios que promueven el sostenible aprovechamiento de los recursos naturales, sociales y culturales, e interesada en un equilibrado desarrollo que cuide el delicado balance de nuestros ecosistemas. Ubicados en el corazón de la Araucanía Andina, ofrecemos deliciosa gastronomía, memorable turismo ambiental y diligente servicio técnico de apoyo a la gestión ambiental. Coppa de La Araucanía / Inspirada en la Coppa italiana y fusionada en el ahumado con especies nativas y la maduración en Merkén de La Araucanía, curamos sin productos químicos la capicola del cerdo para lograr un lomo crudo de exquisita textura, color y sabor, ideal para acompañar el vino y el queso.

Atributos identificados

Diversidad cultural, desarrollo sostenible y calidad

La diversidad cultural está presente en las personas de la empresa y en el producto que fusiona tradiciones.

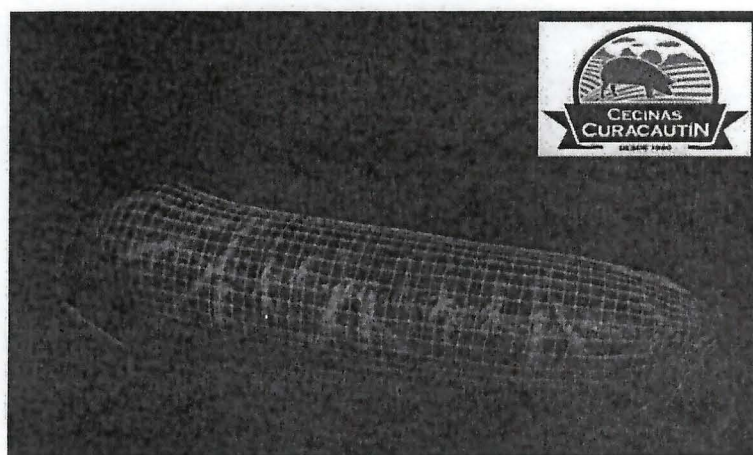
El desarrollo sostenible se vincula más al servicio turístico, pero probablemente también a la producción de los agro-elaborados.

La calidad se relaciona con la ausencia de químicos en la producción.

Cecinas Curacautín

Empresa ubicada en Curacautín, Región de La Araucanía.

Produce: Jamón serrano, Bondiola, Costillar ahumado de cerdo, Choricillo, Longanizas de cerdo, Longaniza parrillera, Lomo ahumado, Queso de cabeza, Chuleta ahumada, Pate de cerdo. Bondiola es el único producto en que coinciden con la línea gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea.



Hablamos con Cecinas Curacautín para averiguar el precio de este producto. Al respecto se nos indicó que el precio por kilo es \$18.000.- sea entero o laminado. Cabe señalar que la pieza de Bondiola puede pesar entre 1,0 y 1,5 kilogramos. Consultamos por puntos de venta y se nos informó que se vende sólo en su tienda de Curacautín.

En relación a su identidad, Cecinas Curacautín en su sitio web (www.cecinascuracautin.cl) declara lo siguiente:

En la comuna de Curacautín, puerta de entrada a la zona de Araucanía andina, privilegiada por un entorno soñado de bosques nativos, parques nacionales, volcanes y lagunas, en el año 1980 nace Cecinas Curacautín.

La empresa familiar con recursos propios, mucho trabajo y dedicación ha logrado conservar a lo largo de los años una excelente calidad de sus productos, conservando en su proceso la forma artesanal con la que se inició, las recetas para la elaboración de sus productos datan de los antepasados de la Sra. María, quienes utilizaban leña nativa para el ahumado.

Nuestros principales clientes son los habitantes de la zona, restaurantes y turistas tanto nacionales como extranjeros.

Dado a nuestra condición de zona precordillerana contamos con un clima mediterráneo seco el cual se caracteriza por tener fríos secos durante la temporada de otoño–invierno, factores que favorecen enormemente los procesos de maduración óptima de los productos crudos curados madurados.

Atributos identificados

Entorno natural, tradición y calidad.

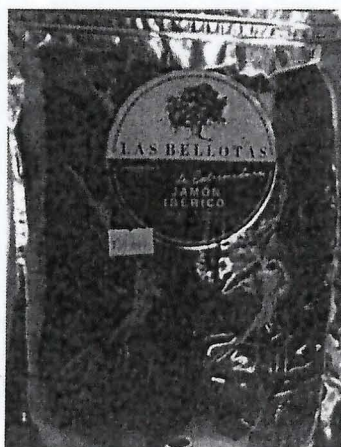
La calidad se deriva del carácter tradicional de la producción artesanal y del entorno natural en que se produce.

Otros

Por otra parte, de todos establecimientos que visitamos, Goumeat (en Santiago) tenía la mayor variedad de cecinas, importadas y nacionales. A continuación, los productos que encontramos.



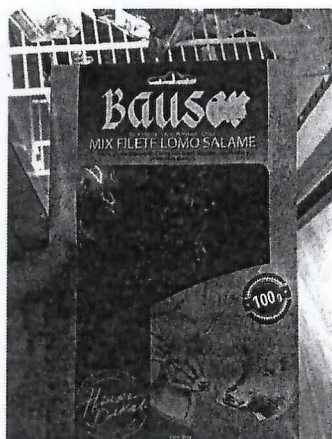
Las Bellotas
Chorizo Ibérico
\$6.200.-



Las Bellotas
Jamón Ibérico
\$10.600.-



Las Bellotas
Salchichón Ibérico
\$7.900.-



Bauser
Mix Filete Lomo Salame / de ciervo con
jabalí.
\$9.800.-



Omeñaca
Tabla Cóctel / Salame clásico, Salame
español y Chorizo riojano ancho.
\$5.900.-

2. Análisis de los segmentos y mercado objetivo

Existen dos segmentos de clientes, el cliente final o consumidor y el cliente intermediario o distribuidor. Este último corresponde a las tiendas de especialidad, restaurantes y pubs. Establecimientos con productos para un mercado de más especialidad y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, de precio más alto.

Por lo mismo, los consumidores son personas con alto poder adquisitivo. Buscan productos de máxima calidad y mayor diferenciación. Los consumen para vivir experiencias placenteras y memorables. Son “sibaritas”, gustan de la comida sofisticada y exclusiva, es decir, de cuidadosa elaboración y consumo no masivo. También son innovadores, quieren lo diferente y por lo mismo están dispuestas a probar, a experimentar nuevos aromas, sabores, texturas, etc.



Son consumidores responsables; en consecuencia, exigentes e informados. Se preocupan por la vida sana, la equidad social y el cuidado de la naturaleza. Por eso buscan saber lo más posible del producto: las características nutricionales y propiedades funcionales, el origen geográfico, las características de la empresa, las materias primas y el proceso de producción (trazabilidad e inocuidad), las condiciones laborales, el impacto en el medioambiente y la comunidad, etc.



Valoran la calidad. Conocen las cualidades del producto y están dispuestos a pagar un precio más alto. Son usuarios de tecnología digital. La emplean para informarse y compartir datos y opiniones.



Según los encargados de compra de los establecimientos comerciales, las personas que consumen este tipo de productos son hombres y mujeres, adultos jóvenes o adultos, profesionales, directivos de empresas o independientes con altos ingresos, ingenieros, abogados, médicos, etc. Personas que pertenecen al grupo socioeconómico ABC1.

3. Análisis de la demanda y tendencias

La primera tendencia, que se relaciona con la demanda, es el creciente número de consumidores que buscan productos de calidad y diferenciados. Prueba de ello el explosivo aumento de las tiendas de especialidad en las grandes ciudades.

En cuanto al producto, los encargados de compra de los establecimientos comerciales, señalan que los productos importados son más valorados y cotizados por el consumidor: “para los clientes la tradición es sinónimo de calidad, y en los países de origen (Alemania, Italia y España), existe mayor tradición, cientos o miles de años en algunos casos.” Se entiende que es un proceso de producción artesanal que comienza con la crianza de los animales.

Otro atributo que resulta atractivo para los clientes es lo novedoso, poco habitual o diferente del producto, ya que la experiencia de consumo es más placentera cuando prueban algo desconocido o algo que consumen sólo de manera excepcional.

También está lo práctico. Los encargados de compra indican que se ha vendido muy bien el formato “tabla de cóctel”, aquel envase que contiene 3 o más tipos de cecinas. Lo llaman “práctico” porque esta compra permite resolver de manera rápida un “buen picoteo”, ya que le aporta mayor variedad a lo que se consume. En este sentido nos señalaron que una “tabla cóctel” de Cecinas Artesanales Gorbea podría tener compradores, especialmente jóvenes y adultos jóvenes.

Otra tendencia, que es de tipo comunicacional, se refiere a la presentación del producto. Para los productos gourmet este asunto es una condición de entrada. Así lo indicaron los encargados de compra en la mayoría de las tiendas de especialidad, “todos los productos deben tener un envase atractivo, con información clara en sus etiquetas y un logo bien diseñado”. Esto tiene directa relación con el perfil del consumidor final, personas con alto poder adquisitivo que gustan de la comida sofisticada y exclusiva.

En el caso de etiquetas y envases, esto no implica el uso de tecnologías y materiales de última generación. El carácter artesanal de los productos permite que muchos de ellos utilicen soluciones menos onerosas, sin descuidar su elegancia y sobriedad.

En esta misma temática, otra tendencia es la presencia de un relato en la etiqueta. Se trata de un texto breve de carácter persuasivo, a veces en tono poético, que le permite al consumidor saber sobre los atributos del producto, su lugar de origen, las características de los productores, los procesos de producción, etc.

Finalmente decir, muchas tiendas especializadas también tienen la condición de que el producto no se encuentre a la venta en supermercados y que sea de empresas de menor tamaño, “gente emprendedora y de preferencias cooperativas”, idealmente ubicadas en sectores rurales, que trabajen con materias primas naturales y que sus procesos de producción sean artesanales y amigables con el medio ambiente.

La siguiente tabla resume los atributos esperados por los clientes y su valorización jerarquizada.

1	Tradición artesanal (calidad en materias primas y proceso de producción)
2	Novedad (poco habitual o diferente)
3	Practicidad
4	Presentación elegante y sobria
5	Empresa de menor tamaño
6	Producción limpia

Por otra parte, con el estudio de campo fue posible tener una idea de la potencial demanda de productos. A continuación, el listado de establecimientos interesados en evaluar la incorporación de productos de Cecinas Artesanales Gorbea.

Temuco

Restaurantes	Lolas, Madonna y La Pampa
Pubs y Restaurante	Beermania, Punto G y Club Nacional
Pub	Lager Haus

Pucón

Restaurante	La torre del artista
Restaurante	Calixta

Santiago

Tienda de especialidad	Marmén Quesería
Restaurante	Back Stage Life
Tienda de especialidad	Mercado Patache
Tienda de especialidad	Gourmeat
Tienda de especialidad	El Almacén - Tienda de Barrio
Tienda de especialidad	Motemei

Concepción

Tienda de especialidad	Santa Tienda
Tienda de especialidad	Bordeaux Gourmet
Restaurante	Hacienda Patagonia
Restaurante	El Leño, Brasas & Pastas
Pub	BurgerBar
Restaurante	Peccatori, Resto - Bar

Para determinar los productos y su potencial volumen de demanda, es necesario que la empresa Cecinas Artesanales Gorbea tome contacto directo con los establecimientos, ya que los encargados de compra no conversan este tipo de asunto con intermediarios.

Sin embargo, nos parece razonable suponer que la demanda de productos es mayor en restaurantes y pubs que en las tiendas de especialidad. El dato concreto que tenemos es de Marmén Quesería. Su dueña nos informó que compra 6 bandejas (100g.c/u) de productos Don Primo cada 30 o 40 días; y que conoce otra tienda con la misma situación. En cuanto a los restaurantes y pubs, algunos entrevistados señalaron que consumen en promedio 100g. cada día.

4. Análisis de provisión del producto y participación de mercado

En la actualidad el volumen de producción que alcanza la empresa para su línea gourmet, es el siguiente:

	Kg / mes
Jamón Bondiola	50
Lomo Lass	80
Panceta ahumada	50
Salame ahumando	300
Chorizo español	100
Chuleta Kassler	150
Chorizo coctel	50
Lomo Kassler	400
Total	1.180

Estas cantidades son aproximadas y para un mes promedio. Cabe señalar que en los meses de verano la producción aumenta en casi un 50%.

En la elaboración de estos productos participan tres operarios. Con mayor cantidad de horas en los productos embutidos (salame y chorizos). Se trata de los mismos operarios encargados de elaborar los productos de la línea masiva.

La producción de embutidos también comparte infraestructura y maquinaria (mezcladora y embutidora) con los productos de la línea masiva.

En cuanto al tamaño relativo de la empresa en la industria, lamentablemente no se pudo establecer por falta de información para el rubro productos gourmet. La única información que se encontró no distingue lo masivo de lo gourmet. Corresponde a la Encuesta de la Industria Nacional de Cecinas del año 2015. En la siguiente tabla las cifras para el segundo semestre de dicho año.

	Kilogramos	Porcentaje
Coquimbo y Valparaíso	3.677	0,4
Metropolitana	141.152	14,8
O'Higgins y Maule	92.758	9,7
Bío Bío	176.234	18,5
La Araucanía	82.531	8,7
Los Ríos	32.347	3,4
Los Lagos, Aisen y Magallanes	422.895	44,4
TOTAL	951.594	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (www.ine.cl)

5. Descripción del producto y sus atributos

Corresponde a línea gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea: Jamón Bondiola, Lomo Lass, Panceta ahumada, Salame ahumado, Chorizo español, Chuleta Kassler, Chorizo Cocktel y Lomo Kassler. Productos cuyo principal ingrediente es la carne de cerdo.



Expresiones que emplea la empresa para referirse a sus productos

Cecinas artesanales elaboradas con técnicas alemanas tradicionales.
La mayoría de los productos gourmet no son elaborados por la competencia.
Productos de muy buena calidad.
Cecinas artesanales no marinadas.
Elaboradas con aliños naturales y sin preservantes.
Productos con trazabilidad, para asegurar la calidad de lo que se ofrece a los clientes.
Cecinas elaboradas con materia prima de primera calidad. Los proveedores de cerdo son empresas que no marinan la carne. Los proveedores de vacuno son productores locales a quienes se compra en ferias y se faena a través de Frigorífico Temuco.

Atributos identificados

Calidad, tradición y novedad
La calidad se relaciona con las materias primas, ausencia de químicos y trazabilidad; la tradición con el uso de técnicas artesanales, y la novedad con el hecho de poseer productos con baja presencia en el mercado, diferentes a lo que ofrece la competencia.

Como fuera indicado en la introducción, para el estudio de campo se seleccionaron 5 productos de la línea gourmet: Lomo Kassler, Lomo Lass, Salame ahumado, Chorizo español y Jamón Bondiola.

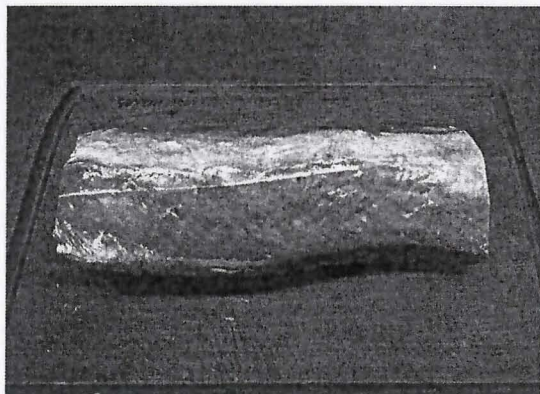
Al respecto, cabe señalar lo siguiente:

- Todos estos productos se venden enteros y laminados.
- El salame entero se vende en 4 tamaños.
- Las bandejas de producto laminado son todas de entre 100 y 200g.
- El producto laminado tiene el mismo precio por kilo que el producto entero.

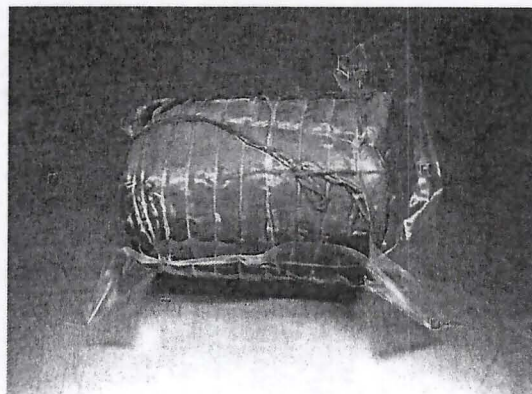
A continuación, el peso de las piezas enteras.

	Peso
Lomo Kassler	1,0 a 1,5 kg. aproximado
Lomo Lass	600g. aproximado
Salame ahumando	200g. 600g. 1,8kg. y 3,0kg.
Chorizo español	4 unidades 200g. aproximado.
Jamón Bondiola	Entero: 1,0 kg.

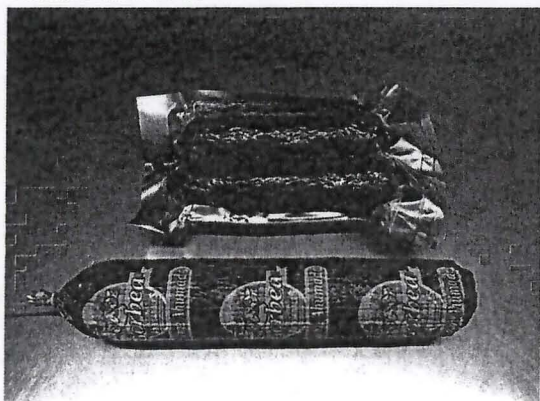
Lomo Kassler



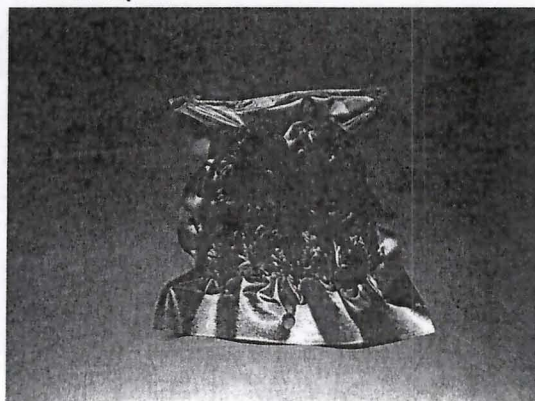
Lomo Lass



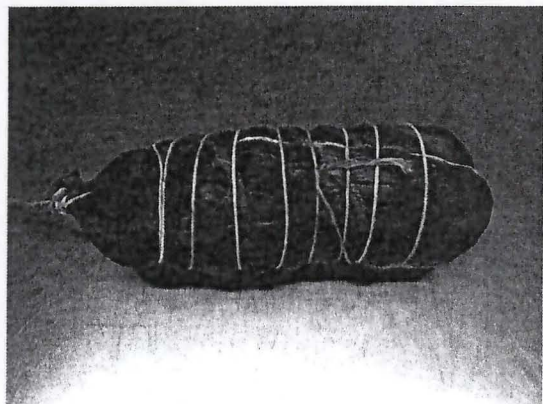
Salame ahumado



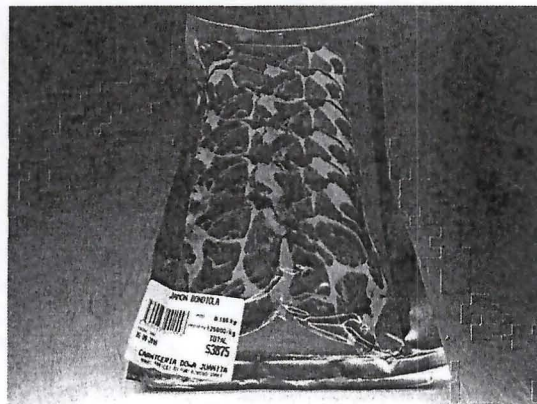
Chorizo español



Jamón Bondiola Entero



Jamón Bondiola Laminado



En cuanto a la presentación de los productos, la marca gráfica actual tiene como imagen central un “cerdito” que sobrevuela el campo en un avión.



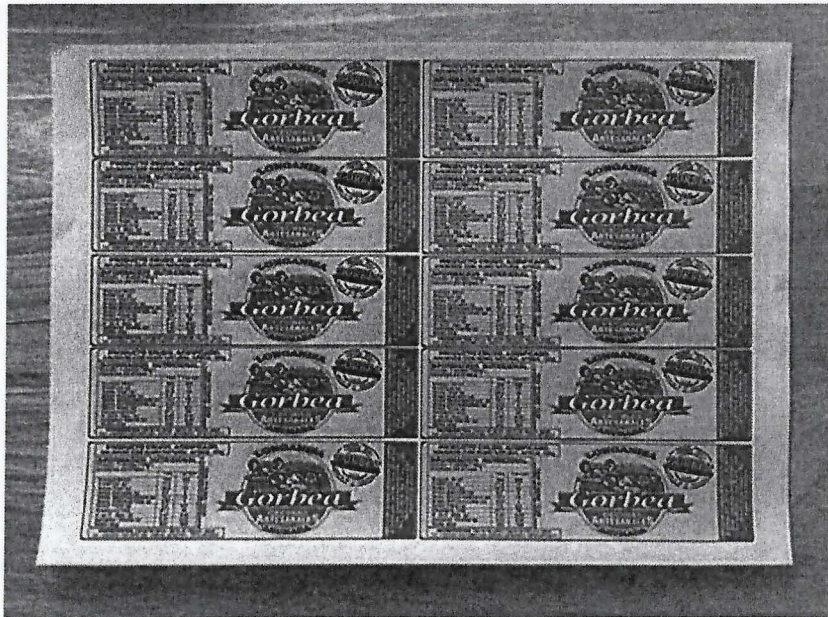
Cuando consultamos a los dueños de la empresa por el avión, nos contaron que es un elemento característico de Gorbea, ya que a la entrada del pueblo se encuentra uno.

Al respecto pensamos que este elemento iconográfico no representa la elegancia y sobriedad que espera ver un cliente del segmento gourmet. Esto tiene que ver principalmente con el tono de la comunicación. En la marca gráfica actual se emplea un tono “humorístico”, tanto en forma (estilo gráfico) como en contenido.

Por otra parte, el “avión” no se relaciona con la actividad de la empresa, y su carácter identitario es probablemente desconocido por la mayoría de los potenciales clientes, personas que no habitan en Gorbea.

Sobre los elementos tipográficos, por su estilo gráfico, de trazo regular, representan más bien lo “industrial” y no tanto lo “artesanal” que es propio de los productos.

En relación a las etiquetas, en primer lugar, señalar que no responden a lo establecido en la ley, específicamente la presencia de “discos pare”. Sin embargo, la empresa ha decidido incorporar esta información en su nuevo etiquetado, aun cuando el plazo para implementar los cambios, en el caso de las Micro y pequeñas empresas, vence en junio de 2019.



En segundo término, como consecuencia de su reducido tamaño (4 x 13 cm.) y la tecnología de impresión (máquina de inyección de tinta), las letras y números no poseen buena definición, afectando su legibilidad. La empresa está consciente de esto y, por lo mismo, tiene resuelto imprimir sus nuevas etiquetas con tecnología offset.

6. Análisis de los hábitos de consumo del producto

Respecto de los hábitos de consumo, los encargados de compra de los establecimientos comerciales, señalaron lo siguiente:

¿Cuándo?

El fin de semana, pero también en días laborales.

A la hora de almuerzo, en la tarde, antes de la cena o en vez de ella, en un “after office”.

En cualquier época del año.

¿Dónde?

En la casa propia o de otros. En el living, comedor o terraza.

En un restaurante o pub.

¿Con quién?

Con amigos, colegas, familia, la pareja, pero también solo.

¿Con qué?

Con vino, Carmenere, Cabernet, Sira o Blanco.

Con cerveza y tragos.

Con quesos nacionales o importados.

Con champiñones, aceitunas, tostadas, mariscos

Con frutos secos: pasas, almendras, nueces, avellanas, maní, etc.

Nunca en sándwiches y pizzas.

¿Para qué?

Para abrir el apetito antes de la comida principal (aperitivo).

Para facilitar la conversación.

Para disfrutar y relajarse.

Para expresar afecto, gratitud, etc. (regalo).

Para aportar algo especial en una comida principal.

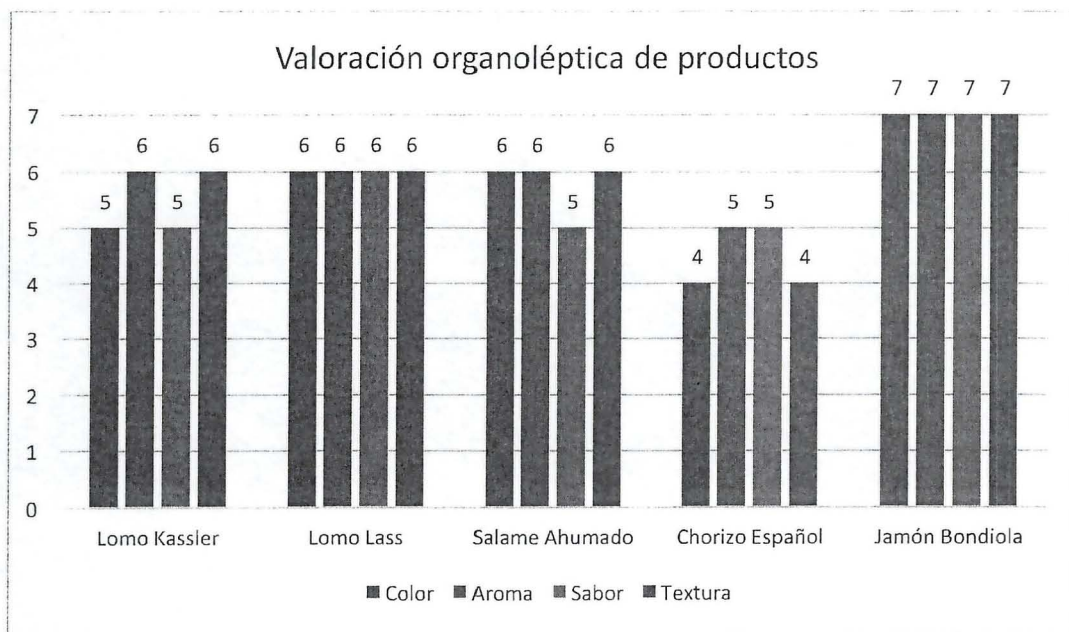
7. Análisis del desempeño de la mezcla comercial

Producto

Para desarrollar este punto vamos a presentar los resultados generales de la valoración realizada por los encargados de compra de tiendas especializadas, restaurantes y pubs, de Temuco, Villarrica, Pucón, Santiago y Concepción.

Como fuera señalado en la introducción, este estudio posee un enfoque cualitativo, lo que implica, entre otras cosas, que la información recaba tiene valor en sí misma y no una validez estadística. Por lo mismo, no se utilizó el análisis estadístico de frecuencias. No obstante, para provocar y dirigir la conversación, se solicitó a los entrevistados “poner nota” a los diferentes aspectos organolépticos de los productos. Además, con el objetivo de facilitar la recordación de la información, se elaboró un gráfico utilizando estos datos numéricos.

A continuación, se presenta dicho gráfico. Luego una serie de tablas con la variedad de respuestas por producto, y al final un resumen con los aspectos más sobresalientes del testeo.



LOMO KASSLER	Color	5	Aroma	6	Sabor	5	Textura	6
¿Qué le cambiaría?								
Nada. Muy seco. Más humedad, está levemente seco. Color a seco, debería ser más intenso, un poco más oscuro. Más sal. Un poquito más de sabor a humo. La textura debería ser un poco más suave.								
¿Qué es lo mejor?								
Color. El ahumado. Aroma a madera nativa. Sabor y color. Bonita presentación.								
¿Cómo debería ser la presentación?								
Laminado (tienda). Entero para cortarlo más grueso (restaurante) aunque laminado mejora el control.								
Comentarios (+)					Comentarios (-)			
Suave al tacto. Suavecito. Ligero. Tiene buen aroma. Ahumadito rico, no es tan invasivo. Buen humo, bastante natural, buena madera. Se siente el ahumado, rico, muy rico. Equilibrado en sal. Buen sabor. Me gusta lo artesanal, se nota en el borde. Color, perfecto. Sabe rico, pero le falta un poco de sal.					Muy seco. Un poquito seco. Levemente seco. No tiene mucho aroma e intensidad en boca. Sabor plano. Muy suave. Gusto a pescado, puede ser al ahumado. Textura muy blanda. Se pierde el sabor al tragarlo. Le falta un poquito de sal. Después de la tercera mascada queda insípido. Un poquito desabrido. Le falta fuerza. Un poco duro. Falta más ahumado.			
Otros: Es más para sándwich.								

Nota: La mayoría de los entrevistados piensa que este producto es un poco seco, insípido y pálido, comparado con los otros productos testeados y sí lo imaginamos en una tabla de cecinas y quesos. Pero lo encuentra muy adecuado para otros usos, por ejemplo, en una entrada.

LOMO LASS	Color	6	Aroma	6	Sabor	6	Textura	6
¿Qué le cambiaría?								
Nada. Menos sal, opaca el sabor. Más aroma. Más oscuro. El ahumado.								
¿Qué es lo mejor?								
El ahumado. Textura muy suave. Sabor intenso. Color.								
¿Cómo debería ser la presentación?								
Laminado (tienda). Entero para cortarlo más grueso (restaurante) aunque laminado mejora el control.								
Comentarios (+)				Comentarios (+)				
Que aromático. Súper rico. Sabor exquisito. Textura increíble. Buen producto. Bien de sal. Mejor que el anterior. Buena textura en boca y lengua. Rico, muy rico porque no es tan salado como otros. Me gustó. Tiene sabor. Me encanta el sabor y la textura, está bien rico. Espectacular. Filete. Es como Jamón Serrano, pero de lomo. Salazón, bien. Perfecto sabor y ahumado, nada que decir. Ahumado, rico, es nativo?				Muy pálido. No me gustó el aspecto. Lo he visto más rojito. Muy salado. Muy intenso en aroma. Demasiado ahumado.				
Otros: Ideal para tablas, porque produce sed.								

SALAME AHUMADO	Color	6	Aroma	6	Sabor	5	Textura	6
¿Qué le cambiaría? Nada. Más especiado, pimienta talvez. Un poquito más seco. Los bordes, muy oscuros.								
¿Qué es lo mejor? El sabor al ponerlo en boca. Equilibrado. Aroma y sabor (madera). Menos cantidad de grasa. El color, se nota que no es industrial.								
¿Cómo debería ser la presentación? Laminado y entero.								
Comentarios (+) Sabor y color excelente. Bastante ahumado. Muy bien en boca, porque no queda grasiento. Más carne y menos grasa. Queda muy bien en el paladar. Muy bien. Muy rico. Rico. Delicioso. Para ser al vacío no está tan salado. Espectacular. Bueno, muy bueno. Mejor que la competencia. Se ve muy tierno, es muy distinta la textura, es más suave. Me gustó. Está muy bien condimentado. Buena dureza, maleable para hacer figuras en la tabla. Sabor ahumado muy rico, no es pasoso. Aroma suave y sabor también. Está bien de sal. Es más entero y más blando, buen sabor, rico. Equilibrado. Está bastante bien, rico. Me gusta su aspecto. El ahumado esta mejor que el anterior.				Comentarios (+) Demasiado normal, sencillo. Muy suave, prefiero que tenga más sabor. Un poco dura la textura. Parece que está muy seco, puede ser el corte muy grueso. Le falta un poco de olor. Casi no tiene sabor a salame. El color debería ser un rojizo más fuerte, no agregando picante, puede ser comino. Color muy oscuro. No me gusta el color del borde, parece que no está maduro. No se siente el gusto al salame entre el ahumado. Olor un poquito más fuerte. Le falta aliño.				
Otros: Para un buen Carmenere. Podrían probar con merkén o pimienta.								

Nota: Para el levantamiento de información la empresa preparó pequeñas bandejas con producto laminado. Como el levantamiento se realizó en dos momentos, trabajamos con dos grupos de muestras, que al parecer tenían algunas diferencias. Como se puede apreciar en las opiniones, el producto que más evidenció esto fue el salame.

CHORIZO ESPAÑOL	Color	4	Aroma	5	Sabor	5	Textura	4
¿Qué le cambiaría?								
Un poquito más seco, no tan grasoso. Más maduración. No tan oscuro. Con más diámetro y un corte más fino para que no sea tan duro. En sabor es muy parecido al salame, parece salamín italiano. Está bueno, muy bueno, que no le hagan ningún cambio.								
¿Qué es lo mejor?								
Los sabores finales.								
¿Cómo debería ser la presentación?								
Entero								
Comentarios (+)				Comentarios (+)				
Rico. Siento un dejo a ají o ajo. Buena cara. Rico de sabor porque no es tan invasivo. Buena humedad. Está rico, es picante. Buen producto. Buena consistencia, queda bien en boca. Me encantó. El sabor está bastante bien. Está exquisito. Es distinto a todo lo que he probado.				Lo he visto más rojo y más claro. Falta el color del pimentón dulce tradicional español. El color debería ser más anaranjado, parece salame. No tiene gusto a chorizo español. Muy seco. Tiene mucho comino. Muy picante. Muy oscuro, casi quemado. La sal le gana a todo. Casi no tiene sabor a Chorizo español. Muy fuerte. Muy grasoso. Muy duro, difícil de masticar. No me gusta mucho.				
Otros: Con cerveza o vino, y queso de cabra. Para una pizza.								

Nota: Muchas personas señalaron que este producto no tiene parecido con el chorizo español, pero que es muy rico. Una de ellas nos indicó que el problema está en el nombre: "Si me dices que es chorizo español yo lo comparo con los chorizos que he probado y este no se parece en nada. El color, el aroma, el sabor y la textura son totalmente diferentes." Esta misma persona nos sugirió cambiar el nombre por "chorizo criollo" o "chirizo araucano".

Esto coincide con la opinión de la persona que nos dijo que no se le realizara ningún cambio. Nos consultó por la opinión de las otras personas. Le comentamos que era el producto con más baja evaluación y nos dijo "suponía, pero ellos no tienen idea de cecinas. Para el que sabe, está perfecto."

JAMÓN BONDIOLA	Color	7	Aroma	7	Sabor	7	Textura	7
¿Qué le cambiaría?								
La pimienta no tan entera. Un poco menos de sal.								
¿Qué es lo mejor?								
Buen color y sabor.								
¿Cómo debería ser la presentación?								
Laminado, es más práctico.								
Comentarios (+)				Comentarios (+)				
Buenísimo. Rico el con pimienta. Bueno con pimienta. Buena infiltración grasosa. Buen sabor ahumado. Buen color, aroma y sabor. Se ve increíble, tiene muy buena pinta, de mirarlo dan ganas de comerlo. Se nota el aroma intenso, rico. Me gusta mucho el sabor. Lindo color. Aroma rico. Se parece al prosciutto. Lejos el mejor de todos. De aroma parecido al jamón crudo. Exquisito, mejor que el jamón serrano. Muy buena textura.				Un poco salado, puede ser la pimienta. Un poco tieso por la orilla. No me gustan los bordes, diferencias de color, más oscuro. Baja intensidad de sabor. Cuesta separarlo al morderlo. Muy ahumado, demasiado. No se diferencia mucho.				
Otros: La pimienta puede jugar una mala pasada, no todos los paladares tienen la misma fortaleza. Se podría limitar mucho la venta.								

Resumen del testeo

Buena percepción de los productos en general: aspecto natural (color y textura) buen aroma y sabor. Se valora muy positivamente el ahumado por la calidad de la madera y su punto.

El producto mejor evaluado fue el Jamón Bondiola, por su excelente color, aroma, sabor y textura. En muchos lugares se interesaron en tenerlo, por su excepcional calidad y por su baja presencia en el mercado.

En el otro extremo el producto con más baja evaluación fue el Chorizo español. No obstante, muchas personas señalaron que este producto no tiene parecido con el chorizo español que ellos conocen, pero que es muy rico.

El Lomo Kassler, también tiene baja evaluación considerado su consumo en tablas, pero se valora positivamente para otros usos, por ejemplo, en una entrada.

En un nivel medio se encuentran el Lomo Lass y el Salame ahumado, ambos considerados de muy buena calidad. En el caso del Salame se hace notar la buena relación entre carne y grasa, y se recomienda un corte muy fino para mejorar su textura.

Algunos entrevistados recomiendan bajar la cantidad de sal en: Lomo Lass, Chorizo español y Jamón Bondiola, aun cuando la mayoría comprende que la sal es un conservante natural propio de este tipo de productos, utilizado desde la antigüedad. Al respecto cabe señalar que la empresa está realizando pruebas para bajar la cantidad de sodio en sus productos.

Sobre el formato de venta, la gran mayoría prefiere laminado. Es más práctico para los establecimientos comerciales y más atractivo para los consumidores que adquieren el producto en las tiendas por su precio y practicidad.

En cuanto a la diferencia de los grupos de muestras, se recomienda evitar esta situación ya que el tipo de cliente, que se busca alcanzar con este proyecto, es muy exigente.

Precio

El precio de los productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea es el siguiente:

Producto	Pesos / kg
Jamón Bondiola	\$ 25.000
Lomo Lass	\$ 11.000
Panceta ahumada	\$ 11.000
Salame ahumado	\$ 13.000
Chorizo español	\$ 11.000
Chuleta Kassler	\$ 5.990
Chorizo coctel	\$ 6.490
Lomo Kassler	\$ 8.490

Como ya fuera mencionado, todos estos productos se venden enteros y laminados, al mismo precio por kilo, es decir, una bandeja de 100g. de Jamón Bondiola tiene un precio de \$2.500.-

En cuanto a los precios de la competencia, la única empresa comparable es Cecinas Curacautín, ya que elabora Bondiola. El precio de venta de su producto es \$18.000.- por kilogramo, es decir, un 28% más bajo que el Bondiola de Cecinas Artesanales Gorbea.

A manera de referencia, cabe recordar que el precio de venta, del Bondiola de Productos PZ, era \$14.000.- por kilogramo.

Estas diferencias de precios se resumen en la siguiente tabla:

Jamón Bondiola entero

Empresa	Pesos / kg
Cecinas Artesanales Gorbea	\$ 25.000
Cecinas Curacautín	\$ 18.000
Productos PZ	\$ 14.000

Plaza

Los productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea se venden principalmente en Gorbea y Panguipulli, en la sala de ventas de la empresa (Carnicería Doña Juanita) y en rotiserías, panaderías, etc. También en ferias y exposiciones de productores locales, realizadas en Temuco, Loncoche y, eventualmente, en La Unión.

En cuanto a los puntos de venta de Cecinas Curacautín, según se nos informó telefónicamente, se venden sólo en su tienda de Curacautín y en ferias y exposiciones. Recientemente participaron en La Fiesta de la Cerveza de Temuco.

Nos parece importante destacar la estrategia de Productos PZ, quien ubica su distribución en un sector donde viven personas con alto poder adquisitivo, muy conveniente para la venta de sus productos; usa intermediarios para lograr mayor cobertura, complementado este esfuerzo con un punto de ventas propio; e instala una máquina de frío en uno de los distribuidores para aumentar la visibilidad de sus productos en la tienda.

En cuanto a Don Primo y EcoAbet, queremos hacer notar el incremento porcentual en el precio de venta, cuando el producto laminado es distribuido en Santiago.

Producto	Precio Origen	Precio Santiago	Incremento
Don Primo Prosciutto	\$ 3.500.-	\$ 4.990.-	42,6 %
Don Primo Coppa	\$ 2.500.-	\$ 3.100.-	24,0 %
EcoAbet Coppa de La Araucanía	\$ 4.000.-	\$ 6.100.-	52,5 %

Cabe señalar que los gastos de traslado son financiados por las empresas que elaboran el producto, no por los distribuidores.

Promoción

La principal promoción de los productos de Cecinas Artesanales Gorbea es el “boca a boca” y la participación en ferias y exposiciones de productores locales. La empresa no invierte en publicidad. Recientemente crearon su página de Facebook. Tienen un sitio web desarrollado, pero en la actualidad no está publicado. Los eventos en que ha participado la empresa son:

- Feria Araucanía Potencia Gourmet
- Temuco Cheff
- Expo SOFO Temuco
- Expo Loncoche
- Expo La Unión

También ha aparecido en televisión y medios impresos:

- Chile Conectado, Capítulo 17, TVN, septiembre 2016.
- Campo Sureño, Página 6, Austral Temuco, 5 de septiembre 2016.

Además, cuentan con dos videos publicados en YouTube: septiembre de 2013 y marzo de 2014.

En cuanto a la promoción de Cecinas Curacautín, como fuera indicado, también participa en ferias y exposiciones. Pero a diferencia de Cecinas Artesanales Gorbea, tienen su Sitio web activo.

En este punto parece necesario indicar que, en El Almacén de Barrio (Santiago), nos recomendaron entregar a las tiendas una cantidad de producto para ser ofrecido como degustación a los clientes. En su experiencia esta estrategia provoca decisión de compra.

8. Análisis PEST

Aspectos políticos y económicos

Para el Banco Mundial, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

De no cumplirse este pronóstico podría verse el afectado el consumo de productos suntuarios, como los productos gourmet. Además, podría subir el costo de las materias primas.

Esto sugiere que se actúe con prudencia al aumentar el volumen de producción en la línea gourmet, bajando discretamente el volumen en la línea masiva.

Un aspecto exclusivamente legal, es la entrada en vigencia de la nueva ley de etiquetado de alimentos (junio de 2016) que obliga a los fabricantes a indicar cuando el producto posee altos índices de elementos nocivos para la salud: azúcares, grasas saturadas, sodio y calorías. El plazo para cumplir esta disposición, en el caso de Micro y pequeñas empresas, vence 36 meses después de la entrada en vigencia de la ley.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se deben diseñar y producir nuevas etiquetas para incorporar los llamados "discos pare".

Nota: Como se ha indicado antes, la empresa tiene decidido incorporar los sellos de advertencia en su nuevo etiquetado.

Aspectos Socio-culturales

Como resultado de la masiva incorporación de la mujer en el mundo del trabajo, y la consecuente postergación de la maternidad y la paternidad, hoy más personas poseen tiempo y dinero para destinar al esparcimiento. El consumo de alimentos gourmet, en un restaurante o el hogar, es una actividad de esparcimiento para muchas personas, especialmente en las grandes ciudades. Se trata de alimentos que más allá de satisfacer una necesidad biológica básica proveen nuevas y memorables experiencias de placer culinario.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se trata de una oportunidad para desarrollar la línea de productos gourmet, incrementar las utilidades de la empresa y mejorar la calidad de vida de los dueños.

Por otra parte, el aumento en la expectativa de vida ha generado una creciente preocupación por mantener una buena salud. Para lograr esto, muchas personas recurren al deporte y al consumo de alimentos saludables. Idealmente productos frescos o lo menos procesados posible. En el caso de los productos elaborados, los alimentos saludables son aquellos que utilizan ingredientes naturales y de alto valor nutricional. También están los alimentos funcionales, llamados así porque, además de sus propiedades nutricionales básicas, poseen la capacidad de modular una o varias funciones del organismo, contribuyendo a reducir el riesgo de enfermedades.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Reducir lo más posible la presencia de elementos nocivos en sus productos.

Nota: Como ya fuera señalado, la empresa está realizando pruebas para bajar la cantidad de sodio.

Aspectos tecnológicos

El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han convertido a las personas en consumidores más exigentes e informados, introduciendo una mayor simetría en la relación empresas - cliente. En particular, los consumidores de productos gourmet son usuarios de tecnología digital, la emplean para informarse y compartir datos y opiniones.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

La empresa debe diseñar e implementar un nuevo sitio web, y usar regularmente Facebook.

Además, la marca "Cecinas Artesanales Gorbea" debe tener más relato, y fortalecerse con atributos de diferenciación permanente, por ejemplo: el territorio, origen, etc.

El desarrollo de las tecnologías de producción industrial, ha reducido la competitividad de las empresas que producen de manera artesanal, generando su desaparición en muchos rubros de la actividad económica.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se debe destacar el carácter artesanal de la producción.

Aspectos ambientales

Hoy la gran mayoría de los chilenos entiende que la calidad de vida, presente y futura, depende del cuidado del medioambiente. Esto ha cambiado las prácticas de consumo, en especial la decisión de compra, que hoy también incluye la dimensión ambiental de la producción de los bienes y servicios.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Esto también tiene una implicancia en el relato, se debe destacar la dimensión ambiental de la producción artesanal: por manos campesinas, respetuosas de la naturaleza, etc.

9. Análisis FODA

Fortalezas

Productos de alta calidad. La opinión general de los encargados de compra es que los productos de la línea gourmet son de gran calidad: aspecto natural (color y textura) buen aroma y sabor. Esto es una fortaleza si consideramos que los consumidores buscan productos de alta calidad, para vivir nuevas experiencias de consumo, placenteras y memorables.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Para usar esta fortaleza se debe mantener e incrementar la calidad de los productos, introduciendo mayor estandarización en la producción, a través del diseño e implementación de protocolos.

Oportunidades

Crece el número de consumidores que buscan productos de calidad y diferenciados. Prueba de ello es el explosivo aumento de las tiendas de especialidad en las grandes ciudades. Es una oportunidad para alcanzar segmentos de clientes que conocen las cualidades de los productos y están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se puede aprovechar esta oportunidad para desarrollar la línea de productos gourmet, incrementar las utilidades de la empresa y mejorar la calidad de vida de los dueños.

Baja presencia de productos similares en el mercado. La mayoría de los productos, de la línea gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea, no son elaborados por la competencia. Esto es una oportunidad si consideramos que los consumidores buscan productos diferenciados, para vivir nuevas experiencias de consumo, placenteras y memorables.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se puede aprovechar esta oportunidad para facilitar la introducción de los productos en el mercado gourmet.

Debilidades

Comparado con la competencia, la empresa no tiene tanta tradición o valor histórico. Es una debilidad si consideramos que estos atributos son valorados por los segmentos de clientes más atractivos para el negocio.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Para reducir esta debilidad se puede incorporar en el relato: "productos elaborados con técnicas alemanas tradicionales".

Baja presencia de marca en puntos de venta del mercado meta. Los productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea no se venden en las grandes ciudades. Es una debilidad si consideramos que dichos productos son desconocidos para la gran mayoría de los potenciales clientes.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Para superar esta debilidad se debe utilizar una estrategia promocional efectiva, que incluya en otras acciones: eventos de lanzamiento con cobertura de medios, diseño y publicación de sitio web y uso regular de redes sociales.

Presentación no acorde a las expectativas de los potenciales clientes. Es una debilidad porque para los distribuidores es una condición de entrada a sus establecimientos, pensando siempre en los gustos y preferencias de los consumidores finales.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Para resolver esta debilidad se debe diseñar una nueva marca gráfica y etiquetas, acorde a las expectativas de los potenciales clientes.

La baja escala de producción. En la actualidad el volumen de producción está determinado por la demanda. Esto es una debilidad si se pretende incrementar las ventas en la línea gourmet, al aumentar la participación de mercado en el segmento gourmet. Sin embargo, como ya fuera indicado, en los meses de verano la producción aumenta en casi un 50%.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Para reducir esta debilidad se debe escalar la producción. Esto implica realizar inversiones en infraestructura, equipamiento y recurso humano.

Amenazas

Bajas barreras de entrada para la actual escala de producción. Es una amenaza porque puede facilitar la entrada de competidores, por ejemplo: Cecinas Curacautín, con su producto Bondiola.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se puede reducir esta amenaza llegando a los potenciales clientes primero que la competencia y con la mayor cobertura posible.

Bajo crecimiento económico del país. Es una amenaza porque podría producir una baja en el consumo de productos gourmet, por ser bienes suntuarios; y un aumento en el costo de las materias primas, reduciendo la competitividad de la empresa.

Implicancias para Cecinas Artesanales Gorbea

Se puede reducir esta amenaza siendo prudentes al aumentar el volumen de producción en la línea gourmet, bajando discretamente el volumen en la línea masiva.

10. Conclusiones Análisis del entorno

Competencia directa

Empresas nacionales que fabrican productos con carne de cerdo, de manera artesanal.

Empresa	Producto similar a Cecinas Artesanales Gorbea	Atributos identificados
Productos Zúñiga (PZ)	Jamón Bondiola (descontinuado)	Calidad en el ahumado (artesanal) que se deriva de la tradición
Don Primo	Ninguno	Calidad en materias primas (naturales) y en la elaboración de los productos (artesanal), que se deriva de la tradición.
EcoAbet	Ninguno	Diversidad cultural y calidad en la elaboración de los productos (sin químicos).
Cecinas Curacautín	Jamón Bondiola	Calidad en la elaboración de los productos (artesanal), que se deriva de la tradición y del entorno natural en que se produce.

Segmentos y mercado objetivo

Existen dos segmentos de clientes:

- Cliente final o consumidor.
- Cliente intermediario o distribuidor.

Este último corresponde a tiendas de especialidad, restaurantes y pubs. Establecimientos con productos para un mercado de más especialidad y servicios de mejor calidad y, en consecuencia, de precio más alto.

Por lo mismo, los consumidores son:

- Personas con alto poder adquisitivo (ABC1).
- Adultos jóvenes y adultos.
- Profesionales activos.
- Viven en la ciudad.
- Buscan productos de máxima calidad y mayor diferenciación.
- Consumen para vivir experiencias placenteras y memorables (sibaritas e innovadores).
- Consumidores responsables (exigentes e informados).
- Se preocupan por la vida sana, la equidad social y el cuidado de la naturaleza.
- Usuarios de tecnología digital.

Demanda y tendencias

La primera tendencia es el creciente número de consumidores que buscan productos de calidad y diferenciados.

La siguiente tabla resume los atributos esperados por los clientes y su valorización jerarquizada.

1	Tradición artesanal (calidad en materias primas y proceso de producción)
2	Novedad (poco habitual o diferente)
3	Practicidad
4	Presentación elegante y sobria
5	Empresa de menor tamaño
6	Producción limpia

Por otra parte, parece razonable suponer que la demanda de productos es mayor en restaurantes y pubs que en las tiendas de especialidad.

Provisión del producto y participación de mercado

- En la actualidad, el volumen de producción que alcanza la empresa para su línea gourmet es 1.180 kilogramos, aproximadamente y para un mes promedio.
- En la elaboración de estos productos participan tres operarios. Con mayor cantidad de horas en los productos embutidos (salame y chorizos). Se trata de los mismos operarios encargados de elaborar los productos de la línea masiva.
- La producción de embutidos también comparte infraestructura y maquinaria (mezcladora y embutidora) con los productos de la línea masiva.

- En cuanto al tamaño relativo de la empresa en la industria, lamentablemente no se pudo establecer por falta de información.

Producto y atributos

Atributos identificados

Calidad, tradición y novedad

La calidad se relaciona con las materias primas, ausencia de químicos y trazabilidad; la tradición con el uso de técnicas artesanales, y la novedad con el hecho de poseer productos con baja presencia en el mercado, diferentes a lo que ofrece la competencia.

Presentación de los productos:

- Marca gráfica actual. El “cerdito que sobrevuela el campo en un avión”, no representa elegancia y sobriedad, ya que su tono comunicacional es “humorístico”. El “avión” no se relaciona con la actividad de la empresa, y probablemente los potenciales clientes no lo conocen. La tipografía de trazo regular, representa lo “industrial” y no lo “artesanal”.
- Etiquetas. No responden a lo establecido en la ley, por eso la empresa va a incorporar los “discos pare” en su nuevo etiquetado. La información no es muy legible, por eso la empresa va a usar tecnología offset en sus nuevas etiquetas.

Hábitos de consumo

¿Cuándo?	Cualquier día, al almuerzo, en la tarde, antes de la cena, etc.
¿Dónde?	En una casa, restaurante o pub.
¿Con quién?	Con amigos, colegas, familia, la pareja o solo.
¿Con qué?	Vino, cerveza, quesos y frutos secos.
¿Para qué?	Para abrir el apetito, conversar, expresar afecto, gratitud, etc.

Desempeño de la mezcla comercial

Producto

- Buena percepción en general de los productos testeados.
- El producto mejor evaluado fue el Jamón Bondiola.
- El producto con más baja evaluación el Chorizo español, porque no parece chorizo español, pero es muy rico.
- El Lomo Kassler también tiene baja evaluación, porque se lo piensa en tablas, pero se valora positivamente para otros usos.
- Del Salame se destaca la buena relación entre carne y grasa, y se recomienda un corte muy fino para mejorar textura.
- Se recomienda bajar la cantidad de sal en: Lomo Lass, Chorizo español y Jamón Bondiola, aun cuando se reconoce como algo propio de este tipo de productos.

- Sobre el formato de venta, la gran mayoría prefiere laminado, es más atractivo por precio y practicidad.
- En cuanto a la diferencia en los grupos de muestras, se recomienda evitar esta situación ya que el potencial cliente es muy exigente.

Precio

- Todos estos productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea se venden enteros y laminados, al mismo precio por kilo.
- En cuanto a los precios de la competencia, la única empresa comparable es Cecinas Curacautín, ya que elabora Bondiola. No obstante, parece útil tener en cuenta el precio del Bondiola que vendía Productos PZ. La diferencia de precio en el Jamón Bondiola entero es la siguiente:

Empresa	Pesos / kg
Cecinas Artesanales Gorbea	\$ 25.000
Cecinas Curacautín	\$ 18.000
Productos PZ	\$ 14.000

Plaza

- Los productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea se venden principalmente en Gorbea y Panguipulli. También en ferias y exposiciones realizadas en la Región de La Araucanía y la Región de Los Ríos.
- La situación de Cecinas Curacautín es muy similar, pero con menos cobertura.
- El caso de Productos PZ es diferente, siendo de Curanilahue tienen tres puntos de venta en un sector acomodado de Concepción, uno propio y dos de intermediarios, y para mejorar su visibilidad tienen una máquina de frío en un intermediario.
- Respecto de Don Primo y EcoAbet, sus productos son distribuidos en Santiago. El incremento porcentual en el precio de venta va desde el 40% al 50%, aproximadamente. Cabe señalar que el traslado es financiado por ellos.

Promoción

- La principal promoción de los productos de Cecinas Artesanales Gorbea es el "boca a boca" y la participación en ferias y exposiciones. Cuentan con Facebook, tuvieron un sitio web, han aparecido en televisión y medios impresos, y tienen dos videos en YouTube.
- La situación de Cecinas Curacautín es diferente ya que tienen sitio web.
- Un distribuidor sugirió, como estrategia promocional, entregar una cantidad de producto para que las tiendas realicen degustaciones.

PEST

Aspectos políticos y económicos

- Si no se reactiva la economía del país puede bajar el consumo de productos gourmet y subir el costo de las materias primas. Esto implica que la empresa debe ser prudente al aumentar el volumen de producción en la línea gourmet, bajando discretamente el volumen en la línea masiva.
- El cambio en la ley de etiquetado implica que se deben diseñar y producir nuevas etiquetas para incorporar los llamados “discos pare”. Algo que la empresa tiene previsto hacer.

Aspectos Socio-culturales

- Hoy más personas poseen tiempo y dinero para destinar al esparcimiento, incluido el consumo de alimentos gourmet. Esto es una oportunidad para desarrollar la línea de productos gourmet de Cecinas Artesanales Gorbea.
- La creciente preocupación por mantener una buena salud, implica que la empresa debe reducir lo más posible la presencia de elementos nocivos en sus productos.

Aspectos tecnológicos

- El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han convertido a las personas en consumidores más exigentes e informados. Esto implica que la empresa debe diseñar e implementar un nuevo sitio web, y usar regularmente Facebook. Además, la marca debe tener más relato, y fortalecerse con atributos de diferenciación permanente.
- El desarrollo de tecnologías industriales ha reducido la competitividad de las empresas artesanales. Esto implica que la empresa debe destacar el carácter artesanal de su producción.

Aspectos ambientales

- Los consumidores hoy consideran la dimensión ambiental de la producción. Esto implica que la empresa debe destacar en su relato esta dimensión la producción artesanal.

FODA

Fortalezas

- Productos de alta calidad. Para usar esta fortaleza se debe mantener e incrementar la calidad de los productos, introduciendo mayor estandarización en la producción, a través del diseño e implementación de protocolos.

Oportunidades

- Crece el número de consumidores que buscan productos de calidad y diferenciados. Se puede aprovechar esta oportunidad para desarrollar la línea de productos gourmet.

- Baja presencia de productos similares en el mercado. Se puede aprovechar esta oportunidad para facilitar la introducción de los productos en el mercado gourmet.

Debilidades

- Comparado con la competencia, la empresa no tiene tanta tradición o valor histórico. Para reducir esta debilidad se puede incorporar en el relato: “productos elaborados con técnicas alemanas tradicionales”.
- Baja presencia de marca en puntos de venta del mercado meta. Para superar esta debilidad se debe utilizar una estrategia promocional efectiva, que incluya en otras acciones: eventos de lanzamiento con cobertura de medios, diseño y publicación de sitio web y uso regular de redes sociales.
- Presentación no acorde a las expectativas de los potenciales. Para resolver esta debilidad se debe diseñar una nueva marca gráfica y etiquetas, acorde a las expectativas de los potenciales clientes.
- La baja escala de producción. Para reducir esta debilidad se debe escalar la producción. Esto implica realizar inversiones en infraestructura, equipamiento y recurso humano.

Amenazas

- Bajas barreras de entrada para la actual escala de producción. Se puede reducir esta amenaza llegando a los potenciales clientes primero que la competencia y con la mayor cobertura posible.
- Bajo crecimiento económico del país. Se puede reducir esta amenaza siendo prudentes al aumentar el volumen de producción en la línea gourmet, bajando discretamente el volumen en la línea masiva.

Etapa II

Plan futuro

1. Objetivos de provisión de servicio

Incrementar el volumen de producción de la línea gourmet, bajando discretamente el volumen de producción en la línea masiva.

La amenaza de un bajo crecimiento económico en el país, y su posible efecto negativo en el consumo de productos suntuarios e intercambio de materias primas, aconsejan prudencia.

El porcentaje de incremento en el volumen de producción de la línea gourmet, va a depender de la inversión que pueda realizar la empresa. No obstante, la primera fase de crecimiento se puede abordar con la capacidad actual, ya que la empresa ha demostrado que puede aumentar su capacidad en casi un 50% durante los meses de verano.

Como fuera indicado en la introducción, para poder establecer el potencial crecimiento en la provisión del producto, se realizó un cálculo de costos del proceso productivo en tres productos de la línea gourmet: Jamón Bondiola, Salame ahumado y Chorizo español (anexo). Estos productos fueron seleccionados considerando los hallazgos del estudio de campo.

A continuación, las recomendaciones que surgieron del cálculo de costos.

En primer lugar, se recomienda revisar el valor de las horas hombre, ya que las horas del dueño tienen menos valor que las horas del maestro cecinero, y las horas del maestro cecinero valen menos que las horas de su ayudante. Además, las horas extras del maestro cecinero y su ayudante, tienen un menor valor que sus horas normales de trabajo.

La segunda recomendación es delegar la producción de Jamón Bondiola en un operario que pueda realizar la labor con un menor valor hora. Este producto tiene el mayor costo en horas hombre debido a que es el Dueño quien realiza este proceso y sólo lo hace en horas extras. No obstante, es el producto que deja mayor ganancia por kilogramos producido.

Por otra parte, se recomienda producir Jamón Bondiola utilizando carne de cerdo con hueso, ya que es \$1.402 más barato que producirlo utilizando carne sin hueso. El valor del lomo vetado de cerdo con hueso es mucho menor que el lomo vetado sin hueso.

Respecto del Chorizo español, se recomienda revisar con detalle el proceso de producción y el precio ya que es el producto que genera menos utilidad.

Por último, indicar que, antes aumentar el volumen de producción en cualquier producto de la línea gourmet, se debe hacer un estudio a fondo de todos los procesos de producción para identificar posibles cuellos de botella, por falta de operarios, infraestructura y equipamiento.

Sin embargo, de manera preliminar, podemos señalar que esto podría llegar a ocurrir en los productos embutidos ya que comparten maquinaria (mezcladora y embutidora) con los productos de la línea masiva. Aparentemente, el único equipamiento que se encuentra subutilizado es el ahumador, que está funcionando al 25% de su capacidad de almacenamiento, según nos indicó el Dueño de la empresa.

2. Objetivos y estrategia de marketing

Incrementar las ventas en la línea gourmet, al aumentar la participación de mercado en el segmento gourmet, clientes con mayor poder adquisitivo, dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad y diferenciación.

La línea gourmet, a pesar de tener un mayor precio de venta, es distribuida en canales masivos, sin mucha promoción y bajo volumen, generando muy poca utilidad.

3. Estrategia de posicionamiento

En la actualidad la marca tiene muy baja presencia en puntos de venta del mercado meta: tiendas de especialidad, restaurantes y pubs.

Con la implementación de este Plan de marketing buscamos Incrementar significativamente el nivel de notoriedad de marca en dichos puntos de venta de la ciudad de Temuco.

Para lograr lo anterior vamos enfocarnos en un sólo atributo: **lo artesanal**. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las marcas basadas en varios atributos.

Esto implica relevar **lo artesanal** en la nueva marca gráfica, el relato de las etiquetas, los contenidos del nuevo sitio web, y en todos los elementos promocionales.

4. Mezcla de marketing

Estrategia de producto

- *Introducir mejoras a productos.* Bajar un poco el contenido de sal en: Lomo Lass, Chorizo español y Jamón Bondiola, y laminar muy fino el Salame ahumado.
- *Estandarizar los procesos de producción.* Diseñar e implementar protocolos de producción.
- *Introducir nuevos formatos de venta.* Bandejas con mix de productos.
- *Cambiar denominación a Chorizo español.* Por “chorizo araucano”.
- *Cambiar la presentación de los productos.* Diseñar nueva marca gráfica y etiquetas. En el caso de las etiquetas incluir los “discos para” e imprimir con offset.

Estrategia de precio

- *Mantener el precio actual.* Que en el caso de Bondiola está por sobre el precio de la competencia, para hacer notar que el producto posee “mayor calidad”, apelando a motivaciones aspiracionales para gatillar su decisión de compra. Por otra parte, no parece conveniente bajar los precios porque la utilidad ya estaría disminuida por los gastos de las nuevas estrategias de distribución.

Estrategia de plaza

- *Abrir nuevos canales en la Región de la Araucanía y utilizar distribuidores para lograr mayor cobertura.* Con el propósito de no aumentar drásticamente los costos, recomendamos partir por Temuco, Villarrica y Pucón; y consecuente con la demanda y el escalamiento en la producción, ir abordando otros mercados como Concepción y Santiago.

Estrategia de promoción

- *Diseñar e implementar un nuevo sitio web.*
- *Hacer uso regular de Facebook.*
- *Diseñar y producir un pendón corporativo.*
- *Diseñar e imprimir nuevas tarjetas de presentación.*
- *Diseñar y producir nuevos letreros de fachada y caminero.*
- *Diseñar y producir objetos promocionales: tablita y pinchos corporativos.*
- *Realizar eventos de lanzamiento en los lugares de distribución.*
- *Entregar a distribuidores productos para degustación y objetos promocionales.*
- *Participar en ferias y exposiciones en los lugares de distribución.*

5. Arquitectura de marca

Como ya fuera establecido, proponemos construir el posicionamiento de marca a partir de un solo atributo: **lo artesanal**.

Este atributo fue seleccionado porque para los consumidores lo artesanal es sinónimo de calidad y la calidad es el principal atributo determinante en la decisión de compra del segmento gourmet.

La calidad en la producción artesanal se refiere a:

- La especial dedicación y cuidado que se invierte en la producción de cada unidad, algo que sólo es posible cuando la producción es de baja escala, partiendo por la selección de las materias primas.
- El uso de técnicas tradicionales como el ahumado, que permiten evitar la utilización de preservantes químicos, y que añade exquisito aroma y sabor a los productos, además de buen color y textura.

En cuanto a la marca gráfica, recomendamos utilizar como referente, es decir, como contenido del símbolo:

- La imagen de los productos en una tabla (de madera).
- Las manos del maestro cecinero amarrando un producto.

Además, para representar lo “hecho a mano”, recomendamos emplear un estilo gráfico “rústico” (figura de contornos irregulares), ya sea en el símbolo o en los elementos tipográficos.

6. Presupuesto

Diseñar nueva marca gráfica y etiquetas	\$ 1.000.000.-
Imprimir nuevas etiquetas	\$ 500.000.-
Diseñar e implementar un nuevo sitio web	\$ 1.000.000.-
Diseñar e imprimir nuevas tarjetas de presentación (100)	\$ 40.000.-
Diseñar y producir pendón corporativo (1)	\$ 80.000.-
Diseñar y producir nuevos letreros (2) fachada y caminero	\$150.000.-
Diseñar y producir objetos promocionales (100)	\$ 500.000.-
Realizar eventos de lanzamiento (2)	\$ 200.000.-
Participar en ferias y exposiciones (2 pagadas y 2 gratuitas)	\$ 500.000.-
TOTAL	\$ 3.470.000.-

Etapa III

Indicadores de resultado

Estrategia de producto

Resultado esperado	Indicador	Fecha
Introducir mejoras a productos	Mejoras realizadas	Feb. 2017
Estandarizar los procesos de producción	Protocolos de producción diseñados e implementados	Feb. 2017
Introducir nuevos formatos de venta	Nuevos formatos definidos	Feb. 2017
Cambiar denominación a Chorizo español	Denominación modificada por Chorizo araucano	Feb. 2017
Cambiar la presentación de los productos	Nueva marca gráfica y etiquetas diseñadas. Nuevas etiquetas impresas para los 8 productos de la línea gourmet	Feb. 2017

Estrategia de plaza

Resultado esperado	Indicador	Fecha
Abrir nuevos canales en la Región de la Araucanía y utilizar distribuidores para lograr mayor cobertura	Nuevos canales abiertos en Temuco, Villarrica y Pucón	Mar. 2017

Estrategia de promoción

Resultado esperado	Indicador	Fecha
Diseñar e implementar un nuevo sitio web	Nuevo sitio web diseñado e implementado	Feb. 2017
Hacer uso regular de Facebook	1 entrada publicada por semana	Jun. 2017
Diseñar e imprimir nuevas tarjetas de presentación	Tarjetas de presentación diseñadas y producidas (100 unidades)	Feb. 2017
Diseñar y producir pendón corporativo	1 pendón corporativo diseñado y producido	Feb. 2017
Diseñar y producir nuevos letreros, fachada y caminero	2 nuevos letreros diseñados y producidos, fachada y caminero	Feb. 2017
Diseñar y producir objetos promocionales: tablita y pinchos corporativos	Objetos promocionales diseñados y producidos (100 unidades)	Feb. 2017

Realizar eventos de lanzamiento en los lugares de distribución	2 eventos de lanzamiento realizados	Mar. 2017
Entregar a distribuidores productos para degustación y objetos promocionales	Productos para degustación y objetos promocionales entregados	Mar. 2017
Participar en ferias y exposiciones en los lugares de distribución	4 participaciones en ferias y exposiciones	Jun. 2017

Cronograma de actividades

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Estrategia de producto								
Introducir mejoras a productos	x	x	x	x				
Estandarizar los procesos de producción			x	x				
Introducir nuevos formatos de venta			x	x				
Cambiar denominación Chorizo español			x	x				
Cambiar la presentación de los productos	x	x	x	x				
Estrategia de plaza								
Abrir canales en la región					x			
Estrategia de promoción								
Diseñar e implementar nuevo sitio web			x	x				
Hacer uso regular de Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x
Diseñar e imprimir tarjetas de presentación			x	x				
Diseñar y producir pendón			x	x				
Diseñar y producir letreros			x	x				
Diseñar y producir objetos promocionales			x	x				
Realizar eventos de lanzamiento					x			
Entregar productos y objetos promocionales					x			
Participar en ferias y exposiciones					x	x	x	x