

MANUALES PARA LA INNOVACIÓN

Puesta en práctica de un plan de marketing

Empresas agroalimentarias
medianas y pequeñas



André Beaujanot Q.

El profesor André Beaujanot Quintana es ingeniero agrónomo, especialista en economía agraria, y magíster en Administración de Empresas, MBA, de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Siguió estudios de doctorado en el área de negocios en la University of South Australia, Australia.

Beaujanot forma parte, desde 1997, del equipo de académicos del Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la UC. Además, entre los años 2001 y 2007, trabajó como profesor tiempo completo en la School of Marketing de la University of South Australia. Al mismo tiempo formó parte del grupo de investigadores del Wine Marketing Group en esta misma universidad australiana.

Durante su carrera académica, el profesor Beaujanot ha dictado cátedras universitarias en los temas de marketing, economía agraria y administración de empresas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Como investigador, ha presentado sus trabajos en congresos, conferencias, seminarios y workshops –en Chile, Australia, Brasil, Argentina y Estados Unidos– y ha publicado en revistas de investigación y extensión.

En el ámbito profesional, se ha desempeñado como consultor en proyectos públicos y privados, en Chile y en el extranjero.

Puesta en práctica de un plan de marketing

Empresas agroalimentarias
medianas y pequeñas

**PUESTA EN PRÁCTICA DE UN PLAN DE MARKETING
EMPRESAS AGROALIMENTARIAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS**

© Fundación para la Innovación Agraria
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile
Primera edición, abril 2009

Registro de Propiedad Intelectual N° 182228
ISBN 978-956-328-001-2

Autor: André Beaujanot Q.

Diseño gráfico: Diseño Corporativo UC

Impresión: Salviat Impresores

Fundación para la Innovación Agraria

Loreley 1582, La Reina, Santiago
Fono (2) 431 3000
Fax (2) 431 3064

Centro de Documentación y Oficina de Información Santiago
Loreley 1582, La Reina. Fono (2) 431 3096. Fax (2) 431 3080

Centro de Documentación y Oficina de Información en Talca
Seis Norte 770. Fonofax: (71) 218 408

Centro de Documentación y Oficina de Información en Temuco
Bilbao 931. Fonofax: (45) 743 348

e-mail: fia@fia.gob.cl
www.fia.gob.cl

MANUALES PARA LA INNOVACIÓN

Puesta en práctica de un plan de marketing

Empresas agroalimentarias
medias y pequeñas

André Beaujanot Q.



Presentación

El sector agroalimentario se ve enfrentado a un mercado cada vez más exigente. Los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo y compra, al igual que sus estilos de vida, y están demandando mejores productos y servicios agroalimentarios. Por otra parte, los canales de distribución requieren mayor calidad, servicios e involucramiento por parte de sus proveedores. En este escenario, las empresas agroalimentarias pequeñas y medianas deben ser capaces de adecuar sus prácticas comerciales para lograr ser más competitivas y eficientes.

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA) creó en el año 2007 el instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA), el cual busca entregar estrategias y herramientas de marketing que permitan ser más competitivas a las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias. En el marco de este instrumento, FIA estimó oportuna la elaboración de esta publicación titulada *Puesta en práctica de un plan de marketing. Empresas agroalimentarias medianas y pequeñas*, la cual trata de responder a las nuevas necesidades del negocio, otorgando una mirada renovada y actual de la relación que hoy es necesario mantener con los consumidores. La implementación de estas prácticas, permitirán a las pequeñas y medianas empresas enfrentar de forma más exitosa los desafíos que presentan los mercados agroalimentarios modernos.

Rodrigo Vega Alarcón
Director Ejecutivo
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

Índice

I	Introducción	11
II	El plan de marketing	13
	1 Descripción de la empresa	13
	2 El foco estratégico	14
	3 Diagnóstico	16
	3.1 Análisis interno de la empresa	16
	a) Situación productiva	16
	b) Situación financiera	16
	c) Situación comercial	17
	d) El personal	19
	Resumen del análisis interno	20
	3.2 Análisis externo de la empresa	21
	a) Canal de distribución: Supermercados	21
	b) Canal de distribución: Tiendas especializadas	22
	Resumen del análisis externo	23
	4 El foco de producto-mercado	24
	4.1 Objetivos de marketing y producto	24
	4.2 Segmentación y selección	24
	4.3 Elementos diferenciadores	25
	5 Programa de marketing	26
	5.1 Estrategia de producto	26
	a) Marca	26
	b) Envase	26
	5.2 Estrategia de precio	27

5.3 Estrategia de comunicación y promoción	27
a) Medios masivos	27
b) Eventos gourmet	28
c) Degustaciones	28
d) Sala de venta	28
e) Material publicitario	28
5.4 Estrategia de distribución	29
5.5 Presupuesto y programación	30
a) Estado de resultado proyectado	30
b) Presupuesto de marketing	31
c) Programación de actividades de marketing	32

I Introducción

La edición del *Puesta en práctica de un plan de marketing. Empresas agroalimentarias medianas y pequeñas* surge en el marco del instrumento Innovación en Marketing Agroalimentario (IMA) luego de la realización, en mayo de 2008, de tres seminarios organizados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) sobre el mismo tema, en Santiago, La Serena y Valdivia. La gran acogida que tuvieron estos eventos, en los que participaron expositores provenientes de España, Francia, Argentina y Chile, motivó al Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile y a la misma Fundación para la Innovación Agraria (FIA) a desarrollar y financiar, respectivamente, una publicación que difunda los conocimientos planteados en estos seminarios a una mayor cantidad de empresas agroalimentarias del país.

Este segundo manual busca ejemplificar cada una de las etapas que componen un plan de marketing y que fueron descritas en el documento introductorio *Plan de marketing: Manual para empresas agroalimentarias medianas y pequeñas*. Con este fin, se desarrolla un caso de una empresa agroalimentaria ficticia llamada Zaporetsu que produce y vende quesos de oveja en el mercado doméstico y que desea crecer tanto en el mercado local como en el de exportación.

Se recomienda la lectura del documento introductorio antes de enfrentarse a este nuevo manual. Así, el lector será capaz de evaluar su orientación actual hacia el marketing e identificar si existen las condiciones necesarias en la empresa para la elaboración de un plan de marketing.

II El plan de marketing

1 Descripción de la empresa

Quesos Oveja Chile Ltda., cuya marca comercial es Zaporetsu (sabroso, en vasco), es una empresa agroalimentaria familiar pequeña localizada en el sur de Chile, cerca de la ciudad de Puerto Montt. La empresa inició sus actividades en el año 1980 cuando Oscar Izarra Agote decidió comprar un predio de 50 hectáreas en la Región de Los Lagos, una de las principales zonas ovinícolas del país. En sus inicios, el emprendimiento de la familia Izarra se basó en la crianza de ovejas para la producción de leche y subproductos tales como lana y carne. Para ello contaba con un rebaño de 50 ovejas, todas de la raza East Friesian, productoras de leche por excelencia.

Durante 10 años, la empresa vendió su leche a un poder comprador de la región que tenía las instalaciones necesarias para la producción de queso. Los corderos eran ofrecidos en ferias ganaderas y la lana, a compradores de la zona. En 1995, la familia Izarra decidió comenzar un nuevo proyecto: producción de queso de oveja de alta calidad.

Hoy, Zaporetsu produce más de doce toneladas de queso de oveja, variedades duras y semiduras, que son vendidas en el mercado doméstico. Poseyendo un total de 150 ovejas, la empresa y marca Zaporetsu aún pertenece a la familia Izarra. Su fundador ha delegado la administración a su hijo Iñigo, quien ha decidido profesionalizarla. Una de las actividades que ha marcado la gestión de Iñigo ha sido el desarrollo de planes de marketing anuales. Éstos han permitido guiar y focalizar a la empresa, de forma tal de lograr alcanzar los objetivos estratégicos, de marketing y financieros propuestos.

La familia Izarra realiza su proceso de planificación durante los meses de noviembre y diciembre de cada año. Quesos Oveja Chile Ltda. ha terminado el plan de marketing para la próxima temporada 2009. A continuación, sus detalles.

2 El foco estratégico

El plan de marketing (PM) de Zaporetsu es consistente y acotado a su misión, metas y capacidades. En seguida, se desglosan estos tres componentes que son parte fundamental en la dirección del PM propuesto.

a) Misión

Zaporetsu busca desarrollar el arte de la producción de queso de oveja, manteniendo tradiciones artesanales que permiten lograr productos con fuerte tipicidad. La empresa posee una fuerte orientación hacia la innovación, la que está al servicio de los procesos artesanales, con el fin de mejorar y desarrollar nuevos productos que acompañen al consumidor gourmet en su búsqueda de sabores diferentes y experiencias culinarias inoidables.

b) Metas

Están orientadas principalmente a potenciar la imagen de marca y volumen de venta. Estas metas se lograrán en la medida en que Zapóretsu sea capaz de ampliar su sistema de distribución como también de potenciar su marca, a través de actividades de promoción y comunicación. Las metas que se muestran a continuación resumen estas ideas y se dividen en no financieras y financieras.

Metas no financieras para enero – diciembre 2009

- Entrar con los quesos en cinco nuevos restaurantes de alto nivel de la Región Metropolitana.
- Participar en dos ferias / eventos gourmet en Chile, uno en la Región Metropolitana y otro en la Región de Los Lagos.
- Desarrollar una capacitación por semestre a cada uno de los chefs de los restaurantes donde se utilizan los quesos Zaporetsu, que son cinco en la Región Metropolitana y tres en la Región de Los Lagos.
- Realizar dos degustaciones de quesos en las tiendas gourmet donde se distribuyen los quesos Zaporetsu. Son dos en Santiago y otras dos en la Región de Los Lagos. Estas degustaciones se realizarán en los meses de mayo y octubre.

- Realizar degustaciones dos veces al mes, entre abril y julio, en las cinco salas de supermercado donde se venden actualmente los quesos Zaporetsu.

Metas financieras para enero – diciembre 2009

- Aumentar las ventas totales de queso en un 30% respecto de la temporada anterior.
- Las ventas en restaurantes deben representar el 30% de las ventas totales.
- Las ventas en supermercados deben representar el 60% de las ventas totales.
- Las ventas directas en la sala de la quesería deben representar el 2% de las ventas totales.
- Las ventas de exportación deben representar el 3% de las ventas totales.
- Las ventas en tiendas especializadas deben representar el 5% de las ventas totales de queso.

c) Capacidades de la empresa

Una de las capacidades centrales de la empresa es la alta calidad y tipicidad de todos los productos que vende bajo la marca Zaporetsu. Si bien la marca no puede caracterizarse como masiva, sí posee un buen reconocimiento entre sus clientes, consumidores finales e institucionales, tales como restaurantes y supermercados. Por otra parte, estos dos últimos confían en la seriedad de los productos Zaporetsu y en la seguridad de los despachos en tiempo y forma. A su vez, los clientes finales, conocedores de queso y que gustan de la buena cocina, maridajes y sabores exclusivos, prefieren los quesos Zaporetsu por sobre los de la competencia. Otra capacidad de Zaporetsu es la buena relación comercial que forjó Oscar Izarra con sus clientes. Más allá de tener una relación comercial del tipo transacción, Oscar desarrollaba relaciones personales y se preocupaba de mantenerlas y cultivarlas en el largo plazo. Esta filosofía de trabajo fue transmitida a Iñigo y a toda la familia Izarra, quienes han adoptado la misma visión de trabajo de largo plazo con los clientes, lo que creen fundamental para mantener la confianza de ellos y la rentabilidad del negocio.

3 Diagnóstico

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

a) Situación productiva

La empresa espera procesar durante la próxima temporada un total de 136.504 litros de leche, produciendo un total de 16.026 kilos de queso. Del total de queso producido, 10.875 kilos corresponden a queso tipo duro y 5.151 kilos al tipo semi-duro.

Hasta la temporada anterior, la empresa era capaz de autoabastecerse de leche. Sin embargo, para alcanzar el crecimiento proyectado para el ejercicio 2009 deberá comprar a terceros la leche necesaria. La producción de leche propia permite cubrir el 77% de la producción y venta de queso proyectada para la próxima temporada, lo que equivale a una producción de 105 mil litros de leche. La familia Izarra posee buenas relaciones con dos productores de la zona y esperan comprar un total de 31.504 litros de leche a un precio de \$420/lit.

La tecnología de la quesería (sala de procesamiento, sala de maduración y sala de guarda) es adecuada para el nivel de producción y procesamiento proyectado. La sala de ordeña posee buena tecnología y cumple su función correctamente.

b) Situación financiera

- Ventas

Durante la temporada anterior la empresa facturó un total de \$125.478.585 por venta de queso y \$4 millones por venta de corderos. El ejercicio 2008 dejó una utilidad igual a \$14.766.946. Si bien el negocio permite pagar todos los costos y sueldos de los integrantes de la familia Izarra que trabajan en Zaporetsu, al igual que todos los otros costos asociados a la actividad, Iñigo no está conforme con el resultado y desea mejorar esta situación para la temporada siguiente. Así se ha planteado aumentar en un 30% las ventas totales, lo que equivale a un aumento de \$37.643.576.

- Financiamiento

La familia Izarra es austera y con visión de futuro. La totalidad de las utilidades generadas la temporada anterior fueron reinvertidas con el fin de ampliar la sala

de guarda y maduración y, así, poder tener el espacio suficiente para poder crecer.

Desde los inicios del proyecto queso, la empresa ha sido capaz de utilizar los instrumentos de apoyo que el Gobierno pone a disposición de los productores agrícolas de Chile. De este modo, el patriarca Oscar Izarra e Iñigo, poseen una estrecha relación con las instituciones de apoyo tales como FIA, INNOVA, CORFO, entre otras, que, a través de sus fondos concursables, han sido fundamentales en el éxito de Zaporetsu. La empresa posee fondos disponibles y siempre está dispuesta a cofinanciar actividades que vayan en apoyo a su negocio.

- Indicadores financieros

Iñigo, además de poseer un conocimiento técnico del negocio, es altamente capacitado en administración financiera. Ello ha permitido que Zaporetsu esté ordenada financieramente. La empresa no posee deudas significativas. Las líneas de crédito disponibles casi no son utilizadas ya que no hay problemas de flujo de caja. No existen conflictos de incobrables y las ventas a supermercados y restaurantes son cobradas a 30 días.

- Sistema de control financiero

El control financiero de la empresa lo realiza Iñigo junto a un contador. Actualmente este control se lleva a través de planillas de cálculo (Excel). Esto no permite obtener información relevante y actualizada de una forma rápida. Iñigo gasta mucho tiempo en desarrollar informes de gestión que le permitan tomar decisiones acertadas.

Por otra parte, Iñigo es profesional a la hora de desarrollar presupuestos detallados y acotados a la realidad de la empresa. Sin embargo, el tiempo que requiere dedicar a la planificación del presupuesto y su posterior control es importante. Se necesita un nuevo sistema de control de gestión.

C) Situación comercial

- Canales de distribución

Las ventas de Zaporetsu están altamente concentradas en la cadena de supermercado. Durante la temporada anterior, el canal de supermercado representó el 50% de las ventas totales de queso, lo que equivale a \$62.739.293. El 50% restante correspondió a las ventas realizadas a restaurantes y a las ventas directas. Para

este año, se espera diversificar la venta a través de la incorporación de nuevos restaurantes, el fortalecimiento de las ventas en tiendas gourmet y venta directa y la entrada al mercado de exportación.

- Comunicación y promoción

Iñigo Izarra juega un papel fundamental en el apoyo a las actividades de venta. Al igual que su padre, ha sido capaz de mantener y desarrollar las relaciones comerciales con todos sus clientes. Esto ha significado que sus clientes confíen en los productos Zaporetsu y los promuevan.

Las visitas, degustaciones periódicas y charlas informativas son fundamentales en la estrategia comercial de la empresa y, como Iñigo ha logrado un elevado nivel de conocimiento técnico sobre los quesos que producen, es él junto a su hermana Alatz quienes están a cargo de ellas.

La empresa no tiene material de apoyo a la venta como folletos o recetarios. Si bien Zaporetsu ha participado en ferias costumbristas regionales con el fin de promover sus quesos y marca, no ha habido un esfuerzo estratégico real en este sentido. Tampoco existe una página web donde Zaporetsu pueda, por una parte, mantener informados a sus clientes y, por otra, potenciar la marca y venta directa de queso a través de la web.

- Precios

El precio puesto en planta cobrado por la empresa es de \$10.500/kg para el queso tipo duro y de \$9.500/kg para el queso tipo semi-duro. Ambos precios son sin IVA y se debe recargar el costo de flete. Estos precios de venta permiten a Zaporetsu llegar a consumidor final a precios competitivos. El precio de venta a público en supermercados del kilo de queso duro Zaporetsu es de \$21.000, mientras que el queso semi-duro se vende a \$19.000. En las tiendas gourmet el rango de precio es similar.

- Portfolio de producto

Zaporetsu se ha concentrado en la venta exclusiva de dos tipos de queso: duro y semi-duro. El 70% de las ventas totales de la empresa corresponde a queso tipo duro, y el 30% a queso tipo semi-duro. Ambos guardan tradiciones vascas, sin embargo, se han hecho adaptaciones e innovaciones para lograr satisfacer de mejor forma los requerimientos del mercado chileno.

El formato tipo de venta es en bola de un kilo y cuñas de 150 a 200 grs aproximadamente. El producto se vende con etiqueta Zaporetsu y es envasado al vacío. El formato tipo cuña es vendido en supermercados, tiendas de especialidad y venta directa, mientras que el formato bola es vendido casi en un 100% en restaurantes. Ocasionalmente, los turistas que visitan la sala de venta de la planta procesadora compran queso bajo el formato bola de un kilo.

La marca Zaporetsu es utilizada en todos los productos que se venden. La familia Izarra no posee otra marca y no buscan desarrollar otra en el corto a mediano plazo.

d) El personal

Quesos Oveja Chile Ltda. es una empresa familiar fundada por Oscar Izarra en el año 1980. Actualmente la empresa sigue siendo familiar y el administrador general es Iñigo Izarra, quien es de profesión ingeniero civil. El área de producción está liderada por Aintza Izarra (ingeniero agrónomo), mientras que la parte comercial está dirigida por Alatz Izarra, quien no posee formación en ninguna área específica.

Aintza lleva trabajando en la empresa familiar 15 años. Tiene a su cargo cuatro trabajadores de planta y durante los meses de producción contrata a cinco temporeros. Los trabajadores de planta tienen más de 10 años de antigüedad en la empresa, mientras que los temporeros varían de año a año. Aintza envía todos los años a su personal de planta a que se capacite en aspectos técnicos y relacionados a la producción de quesos de oveja de alta calidad. Si bien Aintza posee una buena formación y experiencia productiva, cuenta con un médico veterinario asesor en el manejo sanitario de las ovejas.

Alatz es la única persona a cargo del área comercial. Si bien Iñigo la apoya bastante, ella es la responsable. Es ella quien debe desarrollar y controlar el plan de marketing anual. Alatz lleva solo dos años trabajando con la familia y no tenía experiencia laboral previa.

Resumen del análisis interno

	Análisis de la empresa	
	Fortaleza	Debilidad
Personal de la empresa	<p>Personal actual altamente calificado.</p> <p>Poseen una fuerte orientación hacia el trabajo de largo plazo con clientes.</p> <p>La mayoría del personal lleva más de 10 años en Zaporetsu.</p>	<p>Dificultad para encontrar personal calificado en el corto plazo.</p> <p>El personal no sabe hacer otro queso que no sea de oveja (duro y semi-duro).</p> <p>No hay personal capacitado en ventas, excepto Iñigo. Está sobredemandado.</p> <p>El área comercial es clave y está a cargo de Altaz quien no tiene experiencia en ella.</p>
Administración	<p>Existe tradición en los valores de administración.</p> <p>Dirección estratégica clara. Misión bien definida.</p> <p>Los cargos gerenciales y de responsabilidad son ocupados por la familia. Alto compromiso con la empresa.</p>	<p>Existe tradición en los valores de administración</p> <p>Dirección estratégica clara. Misión bien definida</p> <p>Los cargos gerenciales y de responsabilidad son ocupados por la familia. Alto compromiso con la empresa.</p>
Portafolio de productos	<p>Productos altamente reconocidos en segmentos de conocedores de queso.</p>	<p>Producto poco masivo.</p> <p>Marca reconocida / posicionada como queso de oveja.</p> <p>Ventas estancadas.</p> <p>Depende de dos tipos de queso. Poca diversidad.</p>
Capacidad de producción	<p>Posee acceso a materia prima (leche) propia y de alta calidad.</p> <p>Posee proveedores de leche confiables.</p> <p>Buena capacidad de crecer según demanda.</p>	<p>Potencial entrada de otros productores de queso de oveja en la zona que podrían competir por la oferta de leche de oveja.</p>
Finanzas	<p>Empresa con bajo nivel de endeudamiento.</p> <p>No posee problemas de flujo de caja.</p> <p>Buena disponibilidad de capital de trabajo.</p> <p>Fácil acceso a créditos bancarios.</p> <p>Buen trabajo con instituciones de Gobierno de apoyo y fomento a la innovación y producción.</p>	<p>Alta dependencia de ventas en canales de supermercado.</p> <p>No existe un análisis formal de los estados financieros de la empresa.</p>
Marketing	<p>Portafolio de productos.</p> <p>Marca reconocida en mercado doméstico.</p> <p>Buenas relaciones comerciales con clientes institucionales.</p>	<p>No posee conocimiento sobre comercio exterior.</p> <p>No posee material promocional.</p> <p>No posee página web.</p> <p>No posee conocimiento de venta directa.</p>

3.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Zaporetu requiere determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta al competir en el mercado de quesos gourmet. Para ello se presenta un análisis crítico de áreas específicas del medio donde la empresa compite y que son fundamentales para determinar cómo enfrentar a la competencia y tomar decisiones adecuadas en el plan de marketing.

a) Canal de distribución: Supermercados

Este canal de distribución es el más importante para Zaporetu. Por esta razón es necesario conocer el comportamiento de los productos y marcas que compiten en él. El análisis se centra exclusivamente en competidores directos de los productos Zaporetu, es decir, quesos que pertenezcan a la categoría gourmet, ya sean nacionales o importados.

Dado que la Región Metropolitana es el principal mercado en la actualidad y lo seguirá siendo en el corto a mediano plazo, la información recopilada corresponde a esta zona geográfica y, específicamente, a las tiendas de supermercado localizadas en las comunas de la zona oriente del Gran Santiago, Providencia y Las Condes.

- Marcas dominantes

Existen 36 marcas distintas de queso en la categoría gourmet. Las con mayor presencia son Santa Rosa, Père André y Quillayes. Estas tres marcas abarcan casi el 50% de la oferta en este canal de distribución.

- Tipos de queso

Si bien la oferta de tipos de quesos es variada, ya que hay 37 distintos en la categoría gourmet, los quesos tipo camembert, cabra, brie y edam lideran la presencia. En conjunto representan más del 37% de la oferta. Todas las marcas principales de queso poseen líneas de producto para cada uno de estos cuatro tipos.

- Peso y forma del envase

El rango de peso en que se comercializan los quesos en supermercado es variado. Existen envases con gramajes que van entre 95 y 420 grs. Sin embargo, la mayoría se vende en porciones de 100 grs y 250 grs.

La marca nacional Santa Rosa vende sus productos preferentemente con un peso

por unidad de 100 grs, mientras que la marca Père André lo vende mayoritariamente en formatos que pesan 250 grs. Respecto de la marca Quillayes, sus productos vienen en tamaños de entre 100 grs y 250grs la unidad.

Sobre la forma de los envases, la gran mayoría se encuentra en formatos de “trozo” correspondiendo al 78,1 % de las presentaciones de los quesos gourmet. Otros formatos como el tipo “bola” corresponden al 17,3%, en “potes” el 4,2% y con un 0,4% se encuentra el formato tipo “caja”.

Los quesos Santa Rosa venden el 68,1% de sus productos en “trozos”, el 29,8% en “bola” y el 2,1% en formatos tipo “pote”. La marca Père André vende el 95,3% en formato “trozo” y sólo el 4,7% en formato tipo “bola”. La marca nacional Quillayes vende el 48,1% en formatos tipo “trozo”, el 48,1% en presentaciones tipo “bola” y por último el 3,7% en “pote”.

- Origen de los quesos

El 46,8% de los quesos gourmet presentes en las tiendas de supermercado analizadas son importados. Las marcas Santa Rosa y Quillayes son las más representativas y corresponden a marcas nacionales. Por otra parte, Père André y Rocinante son las importadas de mayor presencia.

b) Canal de distribución: Tiendas especializadas

La información de mercado para este canal de distribución corresponde a los locales ubicados en las comunas de Providencia y Las Condes. Estas tiendas ofrecen una oferta de quesos gourmet distinta al resto del mercado, además de productos exclusivos y varios tipos de cecinas importadas. Están ubicadas principalmente en comunas de alto poder adquisitivo y cercanas a centros de compra tipo mall.

- Tipos de queso

La oferta de queso es menos amplia que la que hay en supermercados. Sin embargo, la composición de la oferta es distinta y más exclusiva.

En la oferta de estas tiendas destacan los productos importados de Francia, España e Italia y donde predominan quesos tipo roquefort, saint-agur para los quesos azules, gruyère, parmesano, oveja tradicional, etorki para los quesos de masa cocida, y diversos tipos de quesos de cabra tanto nacionales como importados. La oferta de quesos nacionales en estas tiendas es más variada que en los supermercados.

- Peso y forma de los quesos

El formato de los quesos y su embalaje es adaptado a la manera de venta. La mayoría de los quesos se venden en trozos cuyo tamaño es elegido por el cliente, salvo los quesos que requieren de un envase para mantener su calidad organoléptica y visual, como es el caso del queso de oveja vendido por Zaporetsu.

- Origen de los quesos

Cerca del 50% de los quesos vendidos en tiendas especializadas son de origen extranjero. Los quesos españoles son de oveja, los franceses son principalmente brie, camembert y azules. Los quesos de masa cocida, como el gruyère, provienen principalmente de Italia y Holanda. Los de origen nacional son mayoritariamente tipo chanco y mantecoso. La mayoría de los quesos nacionales provienen del sur de Chile.

Resumen del análisis externo

	Análisis del entorno competitivo	
	Oportunidades	Amenazas
Competidores	<p>Pocos productos nacionales.</p> <p>Los productos importados son de alto costo.</p> <p>No existe ninguna marca importada reconocida en el mercado local.</p>	<p>Los supermercados pueden importar directamente.</p> <p>En general, en Chile lo importado tiene mejor imagen que lo nacional.</p> <p>Argentina es un productor de queso de oveja.</p>
Legislación		<p>No hay barreras sanitarias estrictas que dificulten la entrada de nuevos competidores.</p> <p>Existe un TLC con la Comunidad Económica Europea, gran productor de este tipo de queso.</p>
Tendencias del consumidor	<p>En Chile hay cada vez más interés por parte de los consumidores por productos diferentes.</p> <p>El queso de oveja es un alimento gourmet, categoría que está en aumento en Chile.</p> <p>Queso y vino están relacionados.</p>	<p>La disposición a pagar por productos de calidad aún es baja.</p> <p>Prefieren quesos blandos.</p>
Capacidad de producción	<p>Zaporetsu posee buena disponibilidad de material reproductivo.</p> <p>La zona donde está localizada Zaporetsu posee gran potencial de crecimiento.</p>	
Económicos	<p>Aún cuando en Chile existe un período recesivo existe un segmento de la población que sigue consumiendo productos de alto valor agregado.</p> <p>El tipo de cambio desfavorece la importación de productos.</p>	<p>El país y el mundo están en una fase restrictiva. Por lo tanto, hay un menor consumo de productos que no son de primera necesidad.</p>

4 El foco de producto - mercado

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING Y PRODUCTO

- a) Mejorar el posicionamiento de Zaporetsu en el mercado local.
- b) Mejorar la penetración en el segmento de restaurantes de alto nivel.
- c) Mantener relaciones comerciales con los clientes.
- d) Potenciar la marca Zaporetsu.

4.2 SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN

Zaporetsu es un producto gourmet orientado a consumidores que disfrutan del buen comer. Por esta razón, la venta no es masiva y está orientada a segmentos específicos de consumidores finales y canales de distribución.

Los quesos Zaporetsu buscan satisfacer al segmento de consumidores en dos principales zonas geográficas de Chile: Región de Los Lagos y Región Metropolitana. El perfil de sus clientes es el siguiente:

- Son gozadores de la comida.
- Les gusta viajar y tener nuevas experiencias.
- Cocinar es un pasatiempo. Se divierten haciéndolo.
- Gustan de salir a comer a restaurantes modernos e innovadores.

Además, nuestros clientes objetivos se identifican con el siguiente comportamiento:

- Compran regularmente quesos gourmet.
- Visitan tiendas especializadas.
- Les gusta explicar la receta del plato que preparan.
- Utilizan queso regularmente en los platos que preparan.
- Buscan y coleccionan recetas de cocina.
- Explican el uso de ingredientes en los platos que preparan.
- Compran por internet.

Dado lo exclusivo del producto, los canales de distribución seleccionados están en perfecta armonía con los segmentos de consumidores. El producto se distribuye a través de restaurantes y tiendas especializadas de la Región de Los Lagos y de la Región Metropolitana. El perfil de estos canales es el siguiente:

- Realizan y favorecen las degustaciones de nuevos productos.
- Tienen menús diferentes.
- Su oferta de quesos es distintiva.
- Capacitan a sus clientes.

También es posible comprar queso Zaporetsu en ciertas tiendas de cadenas de supermercados en ambas regiones. Zaporetsu está presente en las salas de supermercado localizadas en comunas de estrato socioeconómico alto, que poseen un portfolio de productos gourmet amplio y de importancia dentro de la sala de venta.

4.3 Elementos diferenciadores

Zaporetsu comunicará a los segmentos seleccionados los siguientes elementos diferenciadores, que serán la base de su posicionamiento:

- Sabor único.
- Producción limitada.
- Artesanal.
- Alimento de elite, gourmet.
- Alimento de alto potencial culinario.
- Alimento ideal para maridaje.

5 Programa de marketing

5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Zaporetsu es un concepto de queso relativamente desconocido por los consumidores chilenos. Sin embargo, posee atributos y características que lo hacen potencialmente atractivo para un segmento de consumidores, aquellos innovadores que buscan sabores novedosos incorporables en sus procesos de compra y consumo.

a) Marca

La marca está compuesta por el nombre Zaporetsu, sus colores y diseño. Lo que se debe lograr es que cuando un consumidor escuche o vea el nombre Zaporetsu, tenga una imagen clara de lo que significa, es decir, la misión de la empresa.

Los conceptos que deben ser potenciados en la marca son:

- Chile.
- País Vasco.
- Quesos de leche de oveja.
- Sabores únicos y autóctonos.
- Alta calidad.
- Artesanía.
- Culinario.

b) Envase

Las características del queso tipo Zaporetsu requieren de un sistema de sellado al vacío. Por lo tanto, cualquier tipo de empaque debe considerar este sistema.

Dependiendo del cliente objetivo (Horeca¹ o consumidor final) se debe pensar en tamaños diferenciados. Es difícil para un consumidor final comprar un kilo de queso ya que, por una parte, es un producto caro y, por otra, debe ser consumido rápidamente después de abierto el sello al vacío. Es necesario informar al cliente sobre la forma de mantener el producto con el fin de asegurar su calidad.

¹ Horeca: Hotel, restaurant y café.

Según el estudio de mercado realizado en supermercados y tiendas especializadas se propone lo siguiente:

- Clientes Horeca: Porciones tipo “trozo” o “cuñas” al vacío de 250grs y 500grs.
- Clientes de tiendas especializadas: Porciones tipo “trozo” al vacío de 250grs.
- Clientes de supermercados: Porciones tipo “trozo” o “cuñas” al vacío de 250grs y 500grs.
- Clientes en sala de venta y venta directa: Todos los formatos disponibles.

5.2 | ESTRATEGIA DE PRECIO

Los precios en el mercado local se mantienen respecto de la temporada anterior.

Es decir, \$10.500/kg queso duro y \$9.500/kg queso semi-duro.

Para el precio de exportación se estima un precio FOB (Free On Board) de U\$17,5/kg para queso tipo duro y U\$16/kg para queso tipo semi duro.

5.3 | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Las acciones de promoción y comunicación tienen un claro objetivo: crear capital de marca y generar exposición de todos los productos Zaporetsu. Es importante destacar que todo lo que se diga y haga, comunica.

a) Medios masivos

Zaporetsu no posee un fuerte reconocimiento y, por lo tanto, no tiene capital de marca. Sin embargo, la empresa es foco de noticia entre los medios de comunicación debido a que es innovadora. Esta situación es tremendamente positiva y debe ser aprovechada ya que puede traducirse en publicidad gratis y de alto impacto. Para lograr aprovechar esta coyuntura, Iñigo Izarra junto a Alatz deben enviar información constantemente a los medios masivos, que indispensablemente tiene que ser consistente con la misión de Zaporetsu. Es necesario tener en cuenta y mantener informados a los siguientes medios:

- Revistas gourmet.
- Revistas de alimentos.

- Revistas que publican los días domingo.
- Diarios en general.
- Programas culinarios de TV cable.

b) Eventos gourmet

La participación en este tipo de eventos es fundamental. Es importante que Zaporetsu no pase desapercibida, que genere interés y que se distinga del resto de los productos gourmet que se presentan. Es necesario considerar la participación en ferias gourmet, en un principio en Chile y luego en ferias extranjeras como la Fancy Food NY.

c) Degustaciones

Los quesos Zaporetsu poseen características físicas que desalientan la compra. Según el estudio de mercado, los quesos más comprados por los chilenos son blandos. Por esta razón, el dar a conocer los quesos Zaporetsu a través de la degustación es fundamental para lograr una mayor penetración de mercado. Una vez que los clientes prueben el queso actuarán como promotores de la marca recomendándola.

d) Sala de venta

La sala de venta que posee Zaporetsu en la planta procesadora es un elemento de comunicación fundamental de bajo costo. Esta sala será utilizada no solo para la venta directa de queso, sino que también para la comunicación directa con el consumidor de lo que significa Zaporetsu. Es justamente en la sala de venta donde se deberán “testear” los nuevos productos. Los turistas que decidan visitar las instalaciones deben salir con una imagen muy clara de lo que es la empresa.

e) Material publicitario

Todo material visual que se use debe ser consistente con la imagen que Zaporetsu quiera transmitir. El material gráfico que se desarrolle debe ayudar a la creación de capital de marca y exposición. Folletos, página web, recetarios, material POP (como cuchillos y tablas de madera), deben estar alineados con la misión.

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se detallan los canales de distribución con sus ventas esperadas.

Restaurantes		Total ventas	\$48.936.648
Puerto Montt		30%	\$14.680.994
	Actuales	4	\$11.744.796
	Nuevos	2	\$2.936.199
Santiago		70%	\$34.255.654
	Actuales	7	\$27.404.523
	Nuevos	3	\$6.851.131
Supermercados		Total ventas	\$97.873.297
Puerto Montt		30%	
	Actuales	2	\$29.361.989
Santiago		70%	
	Actuales	4	\$68.511.308
Tiendas gourmet		Total ventas	\$8.156.108
Puerto Montt		40%	
	Actuales	3	\$3.262.443
Santiago		60%	
	Actuales	5	\$4.893.665
Venta directa		Total ventas	\$3.262.443
Sala de venta		1	\$2.283.710
Página web		1	\$978.733
Exportación		Total ventas	\$4.893.665
Distribuidor		1	\$4.893.665

5.5 PRESUPUESTO Y PROGRAMACIÓN

a) Estado de resultado proyectado

A continuación se detalla la proyección esperada durante el ejercicio 2009.

	2008-2009	Proyectado 2009-2010
Ingresos		
Venta de queso duro en el mercado local	\$87.835.010	\$110.759.947
Venta de queso semi-duro en el mercado local	\$37.643.576	\$47.468.549
Exportaciones	\$0	\$4.893.665
Venta de corderos	\$3.950.000	\$4.725.000
Ingresos totales	\$129.428.586	\$167.847.161
Egresos		
Gastos operacionales		
Leche	\$44.100.840	\$57.332.520
Insumos de los quesos	\$4.930.800	\$5.855.550
Alimentación de las ovejas	\$1.500.000	\$1.635.000
Sanidad	\$1.000.000	\$1.090.000
Administración y ventas		
Administrador general	\$10.800.000	\$11.772.000
Jefe de producción	\$9.600.000	\$10.464.000
Jefe comercial	\$9.600.000	\$10.464.000
Degustaciones en restaurantes, supermercados y tiendas gourmet	\$1.500.000	\$12.000.000
Viajes promocionales y capacitación	\$500.000	\$2.500.000
Material publicitario	\$150.000	\$4.000.000
Participación en ferias y eventos gastronómicos	\$100.000	\$2.000.000
Desarrollo de la página web	\$0	\$2.500.000
Envío de muestras al mercado local	\$150.000	\$163.500
Envío de muestras para exportación	\$0	\$500.000
Remuneraciones		
Trabajadores de planta fija	\$12.000.000	\$12.000.000
Trabajadores temporeros	\$8.750.000	\$8.750.000
Mantenimiento maquinarias y equipos		
	\$3.000.000	\$3.270.000
Honorarios		
Contador	\$480.000	\$523.200
Asesores técnicos	\$1.500.000	\$1.635.000
Gastos generales		
	\$5.000.000	\$5.450.000
Gastos totales	\$114.661.640	\$153.904.770
Utilidad	\$14.766.946	\$13.942.391

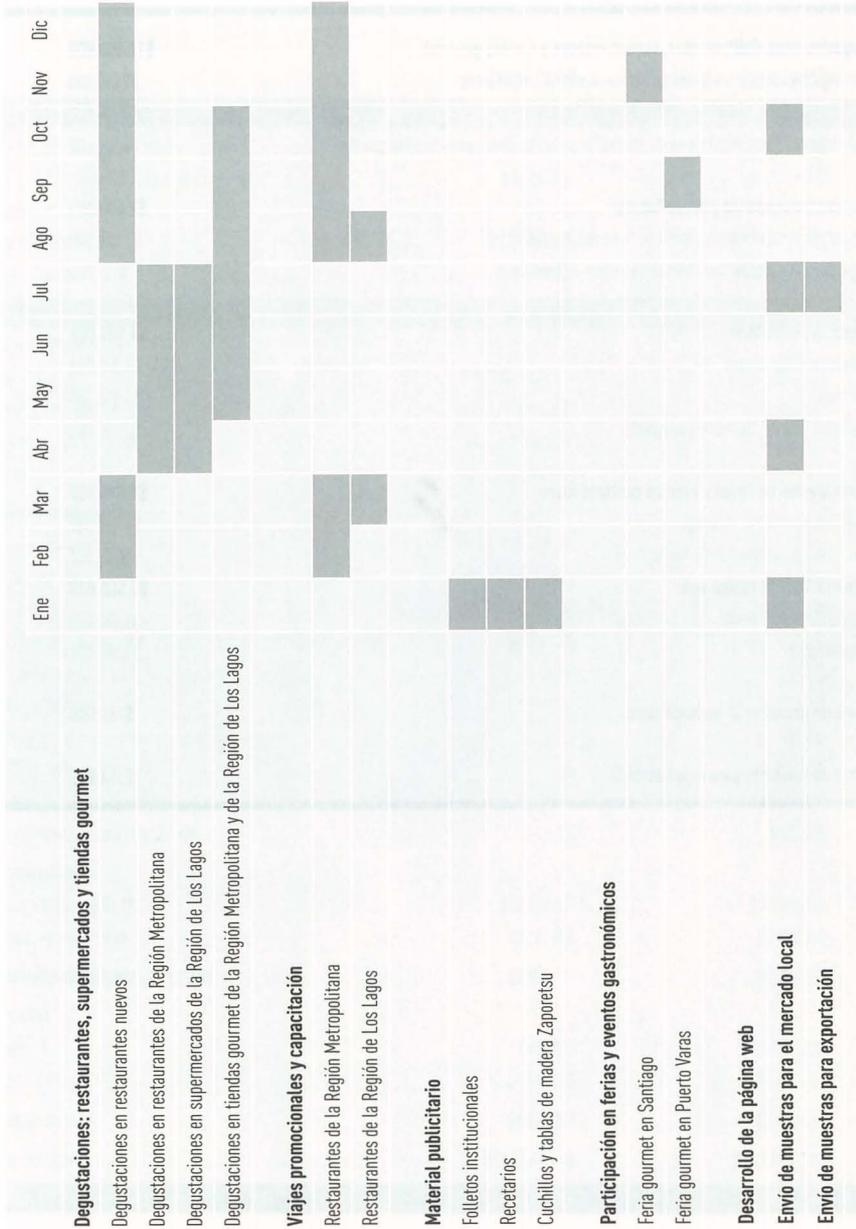
b) Presupuesto de marketing

A continuación se detallan las actividades de marketing a realizar junto a su presupuesto.

Degustaciones: Restaurantes, supermercados y tiendas gourmet	\$12.000.000
Dos degustaciones en cada uno de los cinco nuevos restaurantes	\$2.000.000
40 degustaciones en supermercados entre abril y julio	\$8.000.000
Una degustación en mayo y otra en octubre en cada una de las ocho tiendas gourmet	\$2.000.000
Viajes promocionales y capacitación	\$2.500.000
Capacitación a cinco restaurantes de la Región Metropolitana	\$1.600.000
Capacitación a tres restaurantes de la Región de Los Lagos	\$900.000
Material publicitario	\$4.000.000
Folletos institucionales	\$1.000.000
Recetario	\$1.000.000
Cuchillos y tablas de madera Zaporetzu	\$2.000.000
Participación en ferias y eventos gastronómicos	\$2.000.000
Una feria gourmet en Santiago	\$1.200.000
Una feria gourmet en Puerto Varas	\$800.000
Desarrollo de la página web	\$2.500.000
Diseño de la página web	\$1.500.000
Programación	\$1.000.000
Envío de muestras al mercado local	\$163.500
Envío de muestras para exportación	\$500.000

c) Programación de actividades de marketing

A continuación se detallan los tiempos en los cuales deben ser desarrolladas las actividades de marketing.



CHILE
POTENCIA ALIMENTARIA Y FORESTAL



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE AGRICULTURA
FIA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA
E INGENIERÍA FORESTAL

