

Proyecto de desarrollo comercial del sector acuícola de cultivo de truchas en la Provincia de Neuquén

Informe Final

Tabla de contenido

Introducción	3
Participantes del trabajo	3
Bases del trabajo.....	3
Objetivos del trabajo.....	5
Talleres.....	6
Participantes.....	7
Los productores	9
Situación de los productores.....	9
Estrategias recomendadas frente al mercado	10
Gestión de la información	11
Difusión y comercialización	12
Resultados de la investigación cualitativa	13
Fuerzas del mercado	13
Minoristas.....	15
Mayoristas.....	16
Industria	18
Resultados de la investigación cuantitativa	20
Formulario.....	20
Resultados	22
Recomendaciones estratégicas.....	34
Afianzar el mercado interno	34
Reforzar el núcleo de productores	34
Desarrollar la marca	36
Recomendaciones tácticas	37
Posicionarse en canales de comunicación	37
Impulsar el producto comercialmente.....	38

Asociarse al canal gastronómico	38
Resultados de la campaña de comercialización piloto.....	40

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Ubicación del Embalse Alicurá.....	4
Ilustración 2: Cultivo de Truchas	9
Ilustración 3: Fuerzas de mercado	14
Ilustración 4: Ventajas y desventajas según los minoristas	15
Ilustración 5: Promoción de Truchas realizada en Buenos Aires	40

Introducción

Participantes del trabajo

El trabajo fue posibilitado por las autoridades del Consejo Federal de Inversiones, del Gobierno de la Provincia de Neuquén y del Centro Pyme Neuquén –a partir de ahora “CePyME”-.

Los talleres contaron con la participación del representante del CePyME, Ing. Néstor Zeller, los productores de truchas neuquinas –a partir de ahora “productores”- y el colaborador senior de la consultora Lic. Pablo Braidot Anecchini –“consultor”-.

El trabajo fue ejecutado por el equipo de auxiliares, el consultor y el experto –quien también supervisó el mismo-.

Fueron entrevistadas diferentes personas de diversas áreas, como distribuidores, productores, expertos gastronómicos, empresarios y consumidores.

Bases del trabajo

Tal como se estableció en la propuesta¹ y en la reunión de consulta realizada con los productores previamente al trabajo, la producción de truchas en la Provincia de Neuquén demuestra un gran potencial. Se partió de los siguientes fundamentos:

- Su producción representa la casi totalidad de la producción nacional y el principal bastión de competitividad en el segmento.
- La mayor parte del engorde se realiza en el lago Embalse Alicurá, donde los productores tan sólo aprovechan una fracción de las concesiones otorgadas por la Provincia de Neuquén.
- Se trata de un producto noble, de alta calidad, cultivado en aguas lacustres, sin químicos y con un alto potencial de crecimiento –exceptuando el alimento balanceado, que es de inferior calidad que el de competidores limítrofes-.
- Sus principales competidores son los salmones provenientes de Chile, por su fuerte posicionamiento, y otros, aun

¹ Presentada en Abril de 2010.

potenciales, competidores como la trucha cultivada de forma semi-intensiva en el altiplano, por su bajo precio.

- El poder de negociación en la cadena de distribución se encuentra casi exclusivamente en manos de los intermediarios.

- Los productores carecen de herramientas o formación para desarrollar campañas de comercialización, difusión del producto o



Ilustración 1: Ubicación del Embalse Alicurá

desarrollar estrategias de venta.

- Las cifras mundiales de crecimiento anual estimado es de entre el 10% y el 20%, y existe un mercado en continua demanda cuya limitación es el precio y la calidad, y no la cantidad.
- Los productores neuquinos muestran un gran potencial en capacidad técnica para desarrollarse, pero carecen de elementos clave para trabajar estratégicamente la cadena de distribución y los competidores indirectos.
- Aunque manifiestan la voluntad de asociarse para fortalecerse al momento de negociar y desarrollar el negocio, no han logrado efectivizarlo y manifiestan no disponer de las herramientas necesarias.
- Existen actualmente créditos y proyectos de la provincia para mejorar la capacidad de la cadena de producción como la instalación de un nuevo centro de faena, que hoy en día es de vital importancia debido a los reajustes que se están dando en esta área.

Objetivos del trabajo

Este estudio buscó desde un primer momento estudiar el mercado y establecer y preparar condiciones para elevar la competitividad de la trucha neuquina como producto.

También buscó detectar actuales y potenciales competidores, actores de la cadena de distribución (minoristas y mayoristas), para conocer su situación y opinión.

Por último, se procuró preparar a los productores para desarrollar estrategias de gerenciamiento en la cadena y comercialización del producto, y establecer los parámetros de comunicación con los mayores grupos de consumidores, estableciendo perfiles para ello.

Puntualmente, se establecieron objetivos específicos para todo el trabajo, que fueron comunicados y debatidos para su enriquecimiento con los productores:

1. Acciones específicas de marketing:
 - a. Acciones sobre el consumidor de incentivo e información.
 - b. Acciones en el canal de distribución minorista.
 - c. Recomendaciones sobre el producto en el punto de producción.
2. Actualización de la base de información:
 - a. Características comerciales del mercado y sus actores en la cadena.
 - b. Cualidades del producto y su entorno competitivo.
 - c. Perfil del consumidor actual y potencial.
3. Recomendaciones para estructurar la oferta:
 - a. Interacción y dinámica de trabajo entre los productores.
 - b. Formatos potenciales de alianza según el nivel de interdependencia preferido.
 - c. FODA: Fortalezas y debilidades según el formato de comercialización elegido.

Estos objetivos se cumplieron y se vieron enriquecidos con el agregado de un cuarto objetivo: Lanzar y medir una acción comercial piloto con la trucha neuquina como producto central. Este objetivo, llevado a cabo con éxito, surgió como una necesidad para ver en funcionamiento una acción de marketing real y verificar el impacto de la misma con el producto objeto del trabajo.

Para facilitar la búsqueda de estos puntos, la siguiente guía referencia cada objetivo al título principal en el documento:

Acciones específicas de marketing:

<i>Acciones sobre el consumidor de incentivo e información.</i>	Posicionarse en canales de comunicación Impulsar el producto comercialmente
<i>Acciones en el canal de distribución minorista.</i>	Asociarse al canal gastronómico
<i>Recomendaciones sobre el producto en el punto de producción.</i>	Desarrollar la marca

Actualización de la base de información:

<i>Características comerciales del mercado y sus actores en la cadena.</i>	Resultados de la investigación cualitativa
<i>Cualidades del producto y su entorno competitivo.</i>	Situación de los productores
<i>Perfil del consumidor actual y potencial.</i>	Resultados de la investigación cuantitativa Afianzar el mercado interno

Recomendaciones para estructurar la oferta:

<i>Interacción y dinámica de trabajo entre los productores.</i>	Reforzar el núcleo de productores
<i>Formatos potenciales de alianza según el nivel de interdependencia preferido.</i>	Estrategias recomendadas frente al mercado
<i>Fortalezas y debilidades según el formato de comercialización elegido.</i>	Situación de los productores

Lanzar y medir una acción comercial piloto con la trucha neuquina como producto central:

<i>Acción comercial</i>	Resultados de la campaña de comercialización piloto
-------------------------	---

Talleres

Estos fueron la columna vertebral del trabajo, ya que permitió debatir con los mismos productores los avances del trabajo y las necesidades presentes.

Al margen de las reuniones realizadas anteriormente al inicio del proyecto, con el objeto de estructurar una propuesta a la medida de las necesidades del sector neuquino de cultivo de truchas, se realizaron cuatro reuniones, en la ciudad de Bariloche.

En todas se presentó un avance del trabajo al momento y se recibieron consultas, correcciones y requerimientos:

	Fecha	Lugar	Temas principales
1	29/10/2010	Sede CREAR	Objetivos a desarrollar, información disponible y expectativas.
2	18/11/2010	Sede CREAR	Factores de valor para la trucha y realidad del mercado actual.
3	15/12/2010	Sede CREAR	Problemáticas comerciales y presentación de resultados parciales.
4	23/02/2011	Universidad Nacional del Comahue	Presentación y debate sobre los resultados finales

En la segunda y tercera reunión también se presentaron temas de formación y herramientas de gestión para los productores.

Participantes

Los productores asociados al trabajo fueron:

Asistente	Empresa
David Rodríguez	Truchas Alicura
Gustavo Bulgheroni	Piscicultura del Traful
Jack Jordaan	Truchas Patagonia
Javier Agost	Truchas Bariloche
Juan Martin Llorens	Truchas Paso Chacabuco
Lucas Maglio	Kooi Servicios

Luis Ochoa	Alhumo
Pablo Javier Felipe	Aguas Claras
Ricky Rolandi	Kooi Servicios
Roberto Bringas	Truchas Sayhueque
Segundo Beccar Varela	Truchas Sayhueque
Vitorio Saito	Truchas Neuquén

En las reuniones realizadas se alternaron sus presencias, resultando una convocatoria y asistencia muy satisfactorias. Desde luego, en cada reunión estuvieron presentes el CePyME y el consultor.

En la última reunión, realizada en la Universidad del Comahue, donde se presentaron y debatieron los resultados de la investigación y las acciones recomendadas, se contó con la presencia de un auditorio de productores, autoridades, profesores y alumnos.

Entre los participantes, se contó con el Decano de la universidad, Mg. Víctor Báez, y con la del Secretario de Investigación, Mg. Marcelo Alonso.

Al margen de las discusiones realizadas sobre los objetivos y avances del proyecto, se trabajó sobre tres pilares que los mismos productores generaron:

- Temas de formación.
- Información sobre avances y datos relevados.
- Desarrollo de ideas de difusión y comercialización.

A partir de ello se desarrollaron todos estos aspectos en cada una de las reuniones. Aquí presentaremos las conclusiones de los talleres.

Los productores



Ilustración 2: Cultivo de Truchas

Pensar como empresarios, migrar del modelo de "productor" al de "empresario". Esta es la primer recomendación que se ha realizado, y se reitera, a los productores.

El modelo de productor empieza y se desarrolla en la producción y

termina con la venta del producto. El modelo del empresario piensa en el negocio y como desarrollarlo, empieza en la producción y termina en el consumidor –pensando en sus necesidades y en los ajustes necesarios para mejorar el producto-.

El empresario busca sustentabilidad en su empresa, desarrollando alianzas, profundizando en el conocimiento del mercado y despersonalizando la relación con competidores y fuerzas que influyen en el mismo.

La situación de los productores y las recomendaciones respecto a la interacción entre los mismos, fueron debatidas en los talleres, a partir de los resultados del proceso de la información cualitativa² relevada en el mercado.

Situación de los productores

Un tema que comprende una debilidad latente en este grupo de productores es propio de todo grupo con características similares:

- Bajo poder de control individual de cada uno sobre el resto de los competidores
- Bajos recursos propios y capacidad para conseguirlos y alta necesidad de generarlos

² Información cualitativa: relevo realizado a expertos y referentes del mercado, en las áreas de industria, empresas gastronómicas y de eventos, y distribución.

- Alta especialidad/capacidad técnica y estilo gerencial altamente orientado a la producción.

Esta debilidad es la insuficiencia para realizar asociaciones comerciales o productivas permanentes o transitorias. En otras palabras, la falta de capacidad para asociarse en determinados campos manteniendo la competencia en otros en un formato de coo-petencia³.

Esto implica que este grupo de productores demuestra una gran capacidad productiva pero un formato gerencial orientado a la producción que no involucra formatos comerciales más complejos que puedan implicar riesgos como la falta de obligación de alguna parte o el compromiso de información sensible.

Al desarrollarse en ese sentido durante años, se han vuelto débiles frente a otras fuerzas de mercado más sólidas:

- Productos sustitutos (como el salmón, entre otros): más organizados y con productores dotados de una estrategia comercial conjunta.
- Distribuidores (en los centros más fuertes): No están articulados entre sí, pero son menos y controlan con más facilidad a un grupo de productores sin comunicación interna.
- Potenciales sustitutos: No controlan información o, al menos, capacidad de respuesta conjunta frente a productos que puedan aparecer repentinamente en el mercado, como ha sucedido con la trucha peruana, que no disponen de una estrategia comercial sólida pero sí de un precio estructural más bajo.

Estrategias recomendadas frente al mercado

Para desarrollar una postura más sólida frente al mercado es necesario generar valor en el producto a través de la producción y también a través de la estrategia comercial. Esto último, como se ha concluido en los talleres, proviene de la fuerza de los productores, que pueden desarrollar estrategias conjuntas diversas.

³ Coo-petencia: término acuñado por Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, que explica una táctica comercial avanzada comúnmente desarrollada entre empresas competidoras o de un mismo sector, que incorporan en sus estrategias la cooperación mutua en determinados aspectos, a la vez que compiten en otros, con el objetivo de mejorar los costos o la facturación del mercado, por ejemplo.

Las estrategias recomendadas en este punto son:

- *Pools de compras: comprar como uno sólo para ganar poder de negociación en calidad o precio.*
- *Pools de venta: vender de forma articulada para evitar manipulaciones desfavorables del precio.*
- *Campañas de consumo de trucha: difundir los beneficios del consumo de trucha gracias a la forma en que es producida.*

De estos tres, los dos primeros son los más afines con las estrategias que se han visto favorecidas por los resultados del trabajo. Se fundamentan, básicamente, en ganar margen para desarrollar comercialmente el producto, lo cual genera un efecto de refuerzo beneficioso a largo plazo.

Si bien los productores son reservados en este tema, se muestran de acuerdo en la importancia de avanzar sobre la asociación, aunque evidencian la necesidad de ser estimulados en este tema.

Gestión de la información

Este aspecto se cerró en una conclusión particular: no existe un criterio unificado y no hay retroalimentación entre los mismos productores para informarse y proveerse de herramientas para mejorar la producción o gestión comercial.

Cabe aclarar que esto resulta en una desmejora de las probabilidades de adoptar criterios unificados o desarrollar la comercialización desde una visión gerencial por sobre la visión exclusivamente productiva.

En otras palabras, falta diseñar y adoptar algunos pasos para transformar al productor de truchas en empresario de truchas entre los que se puede destacar:

- *Darle mayor entidad a la negociación y venta del producto, llegando a independizar este proceso de ser necesario.*
- *Planificar a mediano y largo plazo, incluyendo la comercialización y la inteligencia del mercado además de la producción.*
- *Pensar en la competencia más que como el conjunto de "otros productores", sino como todas las fuerzas del mercado en su conjunto: proveedores, compradores, sustitutos directos y sustitutos indirectos.*

Este último punto es de vital importancia, como se hizo referencia en reiteradas ocasiones con los productores, ligado al concepto de “fuerzas del mercado⁴” y procurando que perciban en una dimensión estratégica la importancia de incorporar a la ecuación de la empresa, la presencia competitiva de otras entidades que pueden influir sobre sus resultados, como los distribuidores, los proveedores o los mismos consumidores.

Difusión y comercialización

El primer aspecto que se pone en evidencia es la falta de una cadena fuerte de distribución y la debilidad de los productores frente a los mayoristas. Según los primeros, esto se debe a la falta de unidad en ellos y la competitividad descontrolada frente a los segundos.

Es de cardinal realizar acuerdos parciales que permitan avanzar sobre una gestión conjunta en algunos aspectos de la producción y la comercialización.

Estos acuerdos pueden ser de cualquier magnitud en la medida que permitan facilitar la interacción.

En cuanto a la comercialización, aspecto donde existe una gran necesidad, es necesario unificar criterios en el futuro, comenzando por tener prácticas más “colaborativas” a la hora de negociar precios, para evitar la pérdida descontrolada de margen en favor de los distribuidores.

También se manifiesta la falta de una cadena de producción y distribución adecuada para satisfacer cualquier pico de demanda o circunstancias especiales, particularmente en la calidad del producto. Falta particularmente uniformidad y presentación del producto al minorista o gastronómico.

⁴ Fuerzas de Mercado: concepto elaborado por Michael Porter para analizar la realidad de una empresa en el contexto global del mercado y que considera varias “fuerzas competitivas” en el mercado, además de las mismas empresas del sector, como los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y los productos potenciales. Estas fuerzas pueden variar según el mercado.

Resultados de la investigación cualitativa

Se relevaron los sectores más relevantes del mercado en función de las primeras conversaciones mantenidas con los productores y referentes del CePyME: la industria, la cadena de distribución y los referentes de consumo.

Las conclusiones más importantes corresponden a los referentes del sector minorista, ya que reflejan las diversas “creencias” y realidades comparativas entre la trucha neuquina y otros productos como el salmón y la trucha cultivada o pescada en ecosistemas diferentes del lacustre.

Comenzaremos, igualmente, por mostrar un mapa de las fuerzas del mercado, para ponernos en el lugar del productor.

Fuerzas del mercado

Esta configuración corresponde con un análisis de las diferentes fuerzas que influyen en el sector y, particularmente, en los productores:

- Sustitutos directos o potenciales: Están conformados por otros pescados que son sustitutos cercanos de la trucha neuquina, como otras truchas (peruana o boliviana) o el salmón chileno. En este grupo podemos incluir otros pescados, dependiendo de la percepción de los consumidores respecto a la sustituibilidad –como otros pescados-.
- Sustitutos indirectos: Son productos que pueden reemplazar a nuestro producto en forma indirecta pero satisfactoria para el consumidor, como la carne vacuna.
- Distribuidores: son los que controlan la cadena de distribución actuando como intermediarios entre el productor y la industria y/o el consumidor. Pueden ser:
 - Mayoristas: su principal fuerza, en este mercado, es la capacidad de variar su oferta y negociar con los productores en forma separada, generando una competencia de precio forzada por la necesidad estacional de venta. En el caso de algunos productos, no existen (cómo los productos ahumados para su venta en Bariloche).

- Minoristas: son más estables y están en contacto directo con el público. Incluyen a los vendedores (supermercadismo⁵ y pescaderías) y al sector gastronómico.
- Complementarios: En este caso, está representado por la industria, en el eventual caso de que intervenga en la transformación del producto para su comercialización diferenciada.
- Consumidores: público en general consumidor, influenciadores familiares⁶, decisores de la compra⁷, prospectos⁸ y clientes.

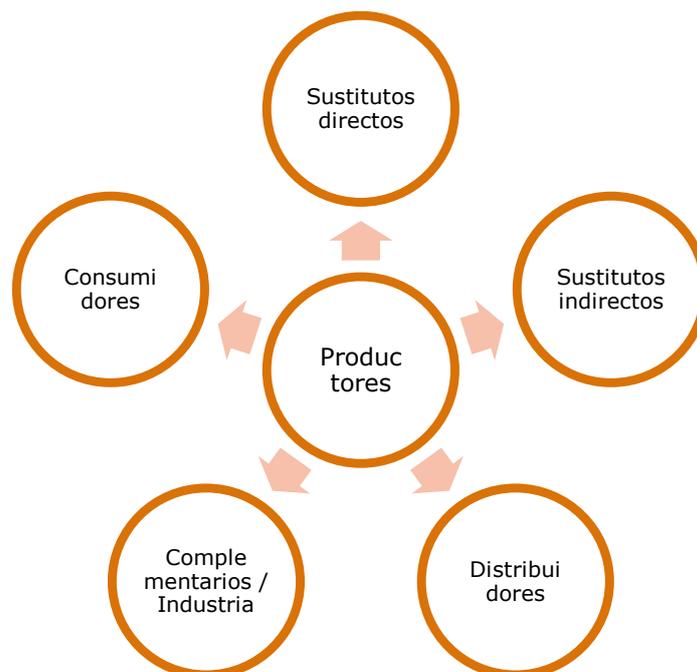


Ilustración 3: Fuerzas de mercado

⁵ Incluye todos los formatos de mercados, desde los almacenes de una caja hasta los hipermercados. Tienen en común que no se especializan en pescados.

⁶ Influenciadores familiares: se llama así a las personas que influyen en la compra, aun cuando no deciden o pagan por la misma, como un niño cuando pide un producto a los padres.

⁷ Decisores de la compra: a diferencia de los consumidores o influenciadores, son los que efectivamente deciden qué se compra aunque no lo consuman, como por ejemplo en la compra de pañales.

⁸ Prospectos: en el campo de la comercialización, se llama de esta manera a los potenciales clientes del producto.

A los grupos antes descriptos, los consideraremos “fuerzas de mercado”.

Minoristas

Incluyendo gastronómicos y supermercados, se realizó una comparativa general de las principales ventajas y desventajas:

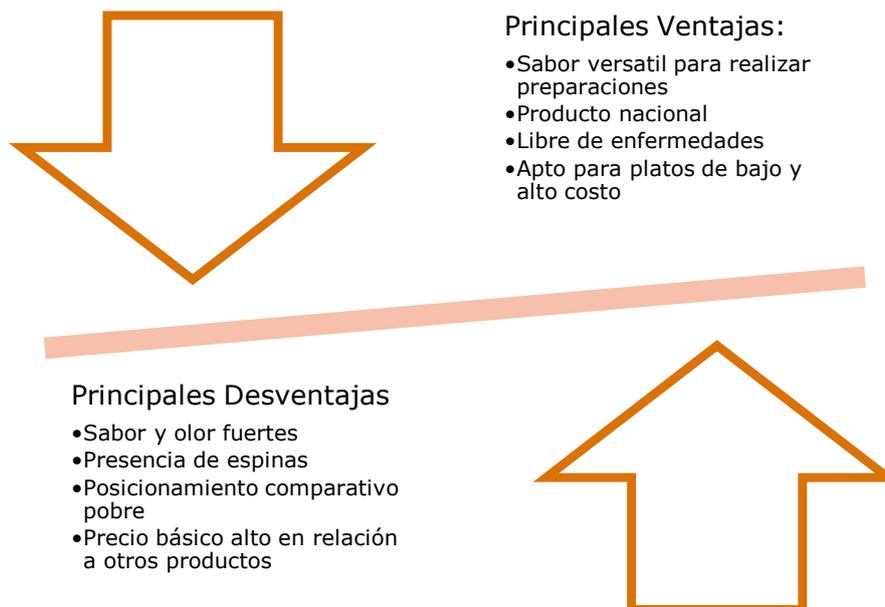


Ilustración 4: Ventajas y desventajas según los minoristas

Cómo aclaración, vale especificar algunos puntos:

- De las tres ventajas identificadas, la cualidad de ser un plato versátil es la más importante ya que nos habilita a trabajar la exposición del producto a través de un canal manejable: el gastronómico. Puede ser la base de un plato costoso y elaborado o la de un plato abundante y de precio más accesible. Cabe aclarar que no se trata de un plato “barato”.
- La ausencia de enfermedades es también muy importante. Esto es especialmente cierto ya que productos sustitutos como el salmón chileno y otros pescados han sufrido reveses muy fuertes en el pasado respecto a la salubridad del producto.
- El sabor y el olor fuertes, aparece muy probablemente como consecuencia de la manipulación en la cadena de distribución, en el

último eslabón: la distribución en pescaderías. Las opiniones reflejan que también es probable que sea una desventaja para los consumidores, lo cual será analizado en otra etapa.

- La presencia de espinas tiene que ver con unas pequeñas espinas flotantes que quedan en el filete que se pone a la venta y es rechazado por los compradores. Sin embargo, es un escollo salvable según los productores.
- Respecto al posicionamiento comparativo y el precio respecto a otros productos, es especialmente cierto respecto al salmón, ya que la trucha se ha posicionado como un producto de inferior calidad y precio cercano, dejándolo en una situación desventajosa comercialmente. A nivel comercial, está “des-posicionado”⁹.

Mayoristas

Respecto a los distribuidores, estos muestran un conocimiento menos específico respecto al producto en relación a su producción. La variedad de pescados en el mercado local es muy amplia, a pesar de haber un consumo reducido.

Es importante aclarar que de todos los consultados, los distribuidores son los que mostraron más reservas en sus aportes y también expresaron una opinión negativa general del resto de los actores del mercado, incluyendo productores y minoristas.

Los distribuidores tienen un gran número de referencias en su oferta de productos, de las cuales la trucha no les garantiza ni un alto margen ni una alta rotación. Sin embargo, es importante para ellos disponer del producto para tener una oferta adecuada y completa para sus clientes.

Surgió el tema de la calidad de la trucha, que según los distribuidores no se refleja en la presentación del producto, ya que reciben un artículo con olor desagradable comparado a otros productos. A veces esto está relacionado a un producto que perdió la frescura y, por ende, vale menos. Esto entra en

⁹ Desposicionado: Si bien no es cierto para todos los mercados, en la mayoría de ellos es necesario distinguirse por la calidad o las características asociadas al producto con un precio comparativamente superior, o distinguirse por un precio comparativamente inferior. En el caso de los productos como el pescado, se da esta situación. Se dice que está desposicionado porque no se distingue en ninguna de las dos alternativas.

conflicto con el hecho de que sea un producto supuestamente más saludable.

Destacan al salmón que es recibido en condiciones de presentación más adecuadas, aunque también se relaciona con la mayor demanda del mismo. También consideran que algunos sectores gastronómicos son muy exigentes con el producto y esto les permite trabajar con diferentes precios, algo que no sucede con la trucha.

Podría pensarse que esto es un tema menor, pero la realidad es que desde el punto de vista del distribuidor, se podría concluir que la trucha “da más trabajo” que otros productos y no ofrece un margen interesante.

Verifican la existencia de trucha de otros países a un precio altamente competitivo e inferior al local. No reconocen diferencias sustanciales en la calidad. Este producto viene preeminentemente desde Perú, aunque se mencionó en dos casos (un distribuidor y un gastronómico) a Bolivia como origen.

También se destacó que la industrialización del producto para la venta en pescaderías es adecuada pero mínima en el caso de la mayoría de los productos, incluyendo la trucha y más avanzada en el caso del salmón y los productos de mayor precio.

En otro nivel, saliendo de los costos y la distribución, surgió que la trucha es un producto versátil para su elaboración y puede ser la base de un plato desde \$30 a \$100 dependiendo del lugar y la elaboración. Esto tiene que ver con que es posible trabajar el sabor y la textura con otros productos, a nivel gourmet.

Una conclusión muy importante es considerar que se ha verificado que el mercado mayorista está en pocas manos en las plazas más fuertes del país y que no está coordinado. Es fundamental fortalecerse frente a este, ya que es uno de los principales motivos del deterioro del margen para los productores.

Por supuesto, alternativamente, una salida al exterior es también una forma de ganar fuerza, pero es vital controlar las exigencias del mercado interno para poder enfrentar las del mercado externo.

Industria

La opinión de los consultados en este sector, giraron básicamente en torno a la falta de industrialización del producto y el potencial del mismo para ser exportado con valor agregado.

También se discutieron relacionados a las tendencias mundiales en el consumo de pescados y la influencia regional y local, como parte de la comercialización y el marketing desarrollado en el mismo.

Respecto a lo primero, hoy se están realizando pruebas en Argentina para desarrollar productos listos para el consumo con vistas al mercado europeo. El formato principal es la bandeja con porciones individuales de producto preparado para ser calentado en microondas y servido. Este apunta al segmento de familias DISH¹⁰ y monopersonales.

Estas bandejas tienen como principal componente una pieza de pescado de  100 gramos aproximadamente cortada y moldeada con forma similar a una rodaja de lomo (como se muestra en el dibujo).

Al margen de la practicidad o no de llevar a cabo alianzas, o no, con este sector, es importante observar la forma en que toma en cuenta las "necesidades imaginarias"¹¹ del público, un aspecto que se ha tratado en las reuniones con los productores.

En cuanto a las tendencias, se están considerando tres aspectos principales:

- *Sustentabilidad: se están generando cada vez más reservas y restringiendo la pesca en áreas de baja renovabilidad, dando fuerte impulso al cultivo y pesca en controlada.*
- *Salud: Siguiendo la tendencia en el mercado de granos, los mercados buscan productos saludables, sin modificaciones genéticas nocivas o químicos en su producción e industrialización.*

¹⁰ DINK: abreviatura para "doble ingreso sin hijos", utilizado para identificar parejas que conviven, donde ambos trabajan y no tienen hijos.

¹¹ Necesidades imaginarias (del público): estas son aquellas necesidades que surgen de las interpretaciones subjetivas del consumidor, particularmente en aquellos aspectos que no tiene un conocimiento desarrollado de un producto. Un ejemplo clásico son los colores de las bebidas frutales, que se desarrollan artificialmente en función del color asociado a cada fruta.

- *Practicidad: Se buscan productos cada vez más listos para el consumo, reduciendo al mínimo el trabajo del consumidor final, buscando optimizar el valor agregado.*

En cuanto al producto neuquino, este puede satisfacer las primeras dos con facilidad, siendo la segunda de especial relevancia incluso en el mercado argentino, información que se ha corroborado en la investigación de mercados cuantitativa.

Igualmente, cabe aclarar que siempre está presente el fantasma del posicionamiento, ya que los mercados reaccionan a las percepciones más que a las realidades, y este es un punto débil en la gestión de los productores locales. Una asociación con una empresa de transformación puede ser una alternativa viable para subsanarlo.

Otro aspecto que surge aquí es el interés de la industria local para absorber parte de la producción para generar alternativas de consumo a otras carnes como la vacuna. Aun esto está visto como poco probable debido a que la mayoría de los cambios que se visualizan se orientan a un consumidor que cede en la calidad del tipo de carne que consume pero no cambia de tipo.

Es importante establecer una recomendación a este respecto: de desarrollar una alianza con este sector, se debe tener en cuenta que la comercialización estará en manos de la empresa transformadora y no del productor, por lo que sirve como salida comercial y estímulo al mercado, pero no para organizarlo o desarrollar la capacidad estratégica de los productores.

Resultados de la investigación cuantitativa

Ante todo, es importante aclarar que el número de personas que han dicho no consumir trucha ha sido de 6 por cada 1 persona que sí lo hace, un 86%. Se debe tener en cuenta que un porcentaje importante de la población de Gran Buenos Aires no consume pescado.

Formulario

La encuesta comprendió tres grupos de preguntas con un tiempo promedio por entrevistado de 12 minutos:

- Ubicación demográfica
- Encuesta propiamente dicha (numeradas)
- Clasificación sociodemográfica

Se entrevistó a la siguiente población¹²:

- Residentes en Gran Buenos Aires -Capital Federal y Conurbano-
- Ambos géneros
- Entre 25 y 65 años
- Nivel socioeconómico¹³ C1C2
- Consumidores de trucha.

La muestra¹⁴ se conformó por 127 encuestas efectivas en vía pública conforme a la población descrita, bajo un sistema de investigación coincidental.

¹² Población: en estadística se denomina de esta manera a la totalidad de individuos que responden a una serie de requisitos demográficos, económicos, comportamentales o de otra índole.

¹³ NSE (Nivel Socio Económico): Es un indicador del alcance social y económico de una persona y permite agruparlos para desarrollar estrategias comerciales más acordes a cada grupo. Por ejemplo, priorizando los precios para un grupo con NSE bajo. Cada NSE tiene un perfil analizado y definido a nivel país, como puede consultarse en la página de la Asociación Argentina de Marketing, "Índice de Nivel Socioeconómico".

En el caso de los niveles C1C2, forman parte de una escala que va de la A (Clase alta) a la E (Clase Marginal). La clase "C" es la media y la C1C2 es la media-alta y media-típica.

¹⁴ Muestra: es la porción de la población efectivamente entrevistada.

El formulario base utilizado –incluyendo preguntas de control- fue el siguiente:

Ciudad de residencia <input style="width: 280px; height: 25px;" type="text"/>	Nombre <input style="width: 280px; height: 25px;" type="text"/>
Ciudad de origen <input style="width: 280px; height: 25px;" type="text"/>	Edad <input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/> Género Fem. <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/> Masc. <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>
Estudios: Primarios <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/> Secundario incompleto <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/> Universitario incompleto <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/> Universitario completo <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/> Pos-grado <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	

21. ¿Consume pescado? Sí No 22. ¿Consumió trucha alguna vez? No Sí, en el último mes. Sí, en el último año. Sí, hace más de un año.

23. ¿En dónde consumió trucha? (elija todas las correctas)

Casa particular <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Restaurante <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Otro: <input style="width: 200px; height: 25px;" type="text"/>
---	---	--

24. ¿Cuál es la principal razón para consumir pescado?

Es sa- broso <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es sano / saludable <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es necesario <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es va- riado <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Otra: <input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>
---	--	--	---	---

25. ¿Qué otras razones considera importantes?

Es sa- broso <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es sano / saludable <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es necesario <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Es va- riado <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Otras: <input style="width: 100px; height: 25px;" type="text"/>
---	--	--	---	---

31. ¿Cuál de las siguientes opciones considera más correcta?

Sólo consumo pescado <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Consumo y compro <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sólo compro <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Otra: <input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>
---	---	---	---

32. ¿Si tuviera 100 puntos para distribuir entre las siguientes características de su preferencia a la hora de elegir un pescado, cómo lo haría?

Buen Precio <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Fácil de preparar <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sano <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sin conservantes <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sin espinas <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Rico <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>
---	--	--	---	---	--

33. Califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, considerando que 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo":

El pescado es un producto muy sano. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	La trucha es un producto muy sano. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	La trucha es más sana que el salmón. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>
Faltan platos listos a base de pescado. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	El pescado argentino es el mejor. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	El problema del pescado es el sabor. <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>
La trucha es sabrosa <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	La trucha es fácil de preparar <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>	La trucha está entre las mejores opciones <input style="width: 30px; height: 25px;" type="text"/>

34. ¿Cuáles características están en la trucha?

Buen Precio <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Fácil de preparar <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sano <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sin conservantes <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Sin espinas <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Rico <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>
--	--	--	---	--	--

41. ¿Cómo prefiere preparar el pescado?

Al horno <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	A la plancha <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	A la parrilla <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	A la olla <input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	Otra: <input style="width: 200px; height: 25px;" type="text"/>
---	---	--	--	--

42. ¿Cómo acostumbra prepararlo? Al horno A la plancha A la parrilla A la olla Otra:

44. ¿Cómo prefiere preparar la trucha? Al horno A la plancha A la parrilla A la olla Otra:

45. ¿Con qué acompaña el pescado? 46. ¿Y la trucha?

47. ¿Dónde compra el pescado, principalmente? Feria Pescadería Mercado chino Supermercado Otros:

48. ¿En que otro lugar lo compra? Feria Pescadería Mercado chino Supermercado Otros:

49. ¿Dónde es más común que consuma trucha? Casa particular Restaurante Otro:

¿Cuántas personas viven en su hogar? ¿Cuántas aportan salario? ¿Cuántas habitaciones hay? ¿Y baños?

¿A qué se dedica el PSH? Reti-rado Cuenta-propista Empleado estatal Empleado privado Jefe / Gerente Otras:

¿Cuáles son los estudios del PSH? Primario o secundario Universitario incompleto Universitario completo Pos-grado ¿Cuántos autos modelo 2001 o superior hay?

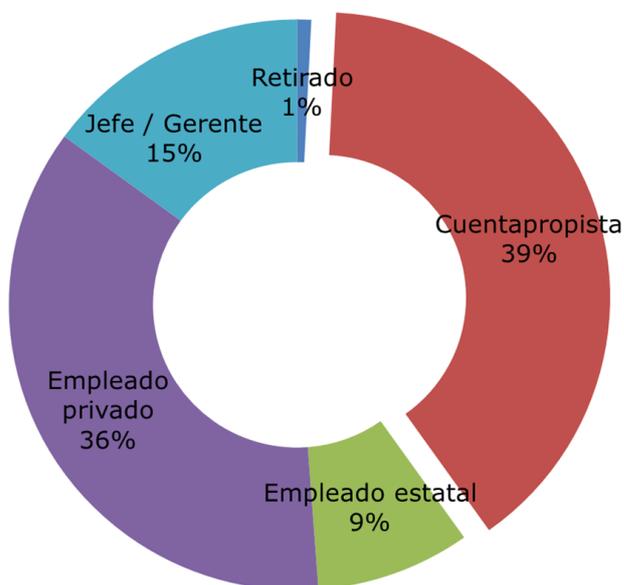
En los casos que el encuestado no consumiera trucha, las encuestas se cerraban y se daban por finalizadas, descartándolas, al igual que las encuestas que no respondían al NSE determinada.

Resultados

Si bien se analiza primero, esto es lo último que se pregunta y puede implicar una razón de rechazo de la encuesta. La razón de este orden es que la gente es reacia a contestar esto en un principio.

Desde luego, los 127 casos analizados responden positivamente a los NSE indicados.

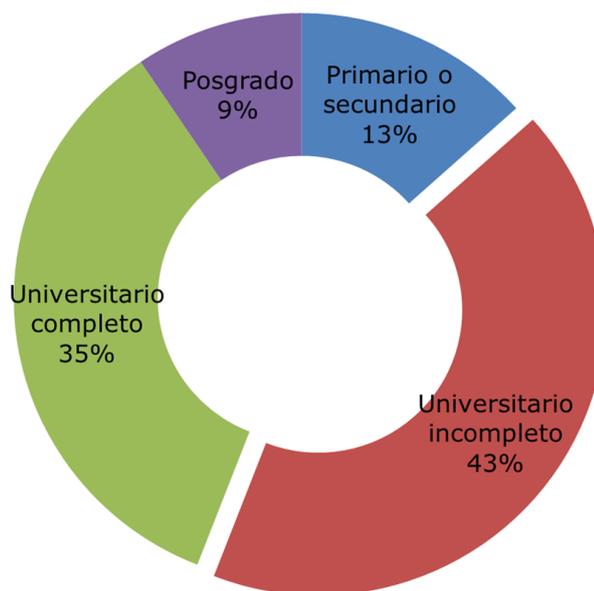
Dedicacion del PSH



El primer gráfico es el de dedicación del PSH¹⁵, que nos muestra un grupo principal conformado por cuentapropistas –comerciantes y profesionales-, y otro de empleados privados.

Este resultado era esperable, ya que se trata de sujetos con un NSE medio alto y medio típico, lo que explica un 15% de puestos de rango y un 39% de empresarios y comerciantes.

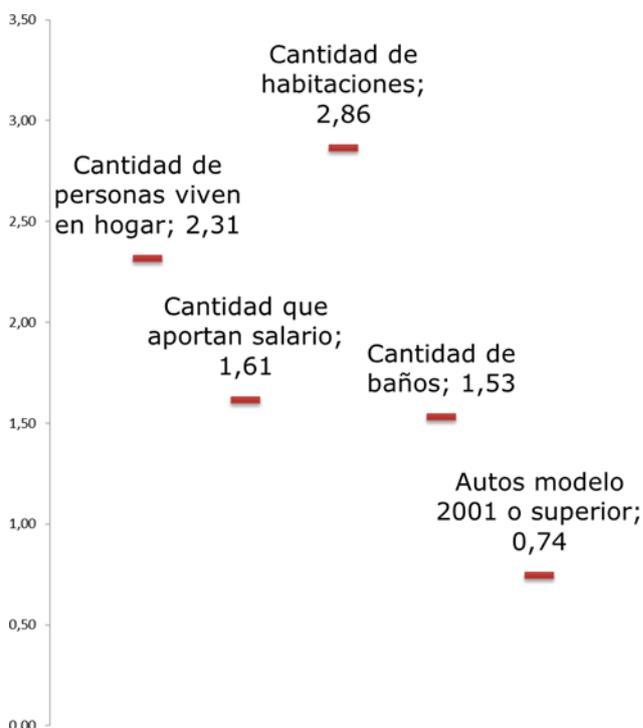
Estudios del PSH



Respecto a los estudios, es importante considerar el NSE y la gran diversidad de edades, lo que explica el alto porcentaje con estudios universitarios completos e incompletos.

Esto también nos marca un perfil de nuestro consumidor, que explica el nivel de conocimiento e información del que dispone.

¹⁵ PSH (Principal Sostén del Hogar): En investigación de Mercados se denomina de esta manera a la persona que aporta el sueldo más alto dentro del hogar, independientemente que coincida o no con el encuestado.



En cuanto a los indicadores económicos, podemos observar que se trata, en promedio, de familias de 2 o 3 integrantes, que viven en hogares mayormente de 3 habitaciones con uno o dos baños y la gran mayoría dispone de un coche con menos de diez años de antigüedad.

Este es un perfil promedio, ya que la muestra la conforman personas muy diversas, desde hogares unipersonales hasta hogares con tres hijos.

Sin embargo, nos permite observar que son núcleos

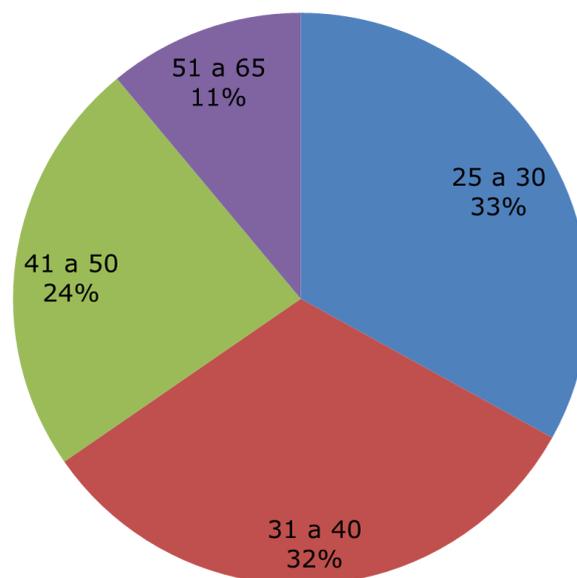
familiares con condiciones económicas favorables.

En cuanto a las edades de los entrevistados, la distribución se encontró bastante normal respecto a la de la población general.

Se configuraron tres segmentos que abarcaron aproximadamente un tercio cada uno: 25 a 30, 31 a 40 y 41 a 65 años.

Es importante aclarar que cada grupo descrito abarca un mayor número de edades que el anterior: el de 25 a 30 abarca seis años, el de 31 a 40 diez años y el de 41 a 65, veinticinco años.

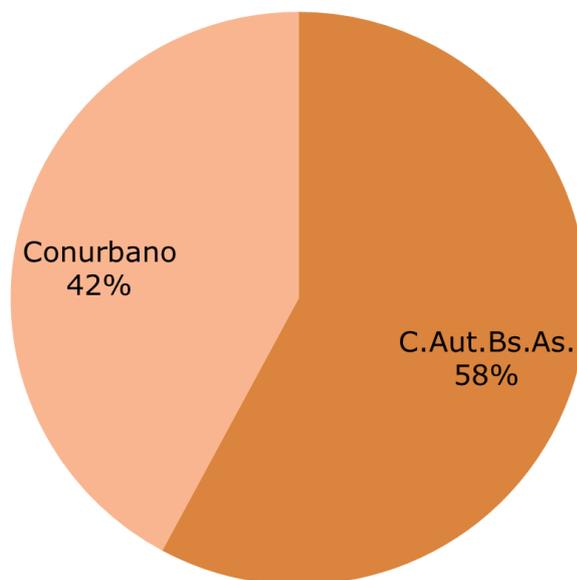
Grupos Etéreos



En cuanto a la ciudad de residencia, mayormente se trató de personas de Ciudad Aut. de Buenos Aires, aunque el grupo de Conurbano es más alto a lo esperado.

Es importante tener en consideración que se eligió Capital Federal por su condición de plaza fuerte en la comercialización de truchas.

Algunos de los resultados aquí dispuestos pueden ser traspolados a otras ciudades con características similares, como Córdoba o Rosario.



En cuanto al consumo efectivo de trucha, la amplia mayoría afirmó haber consumido dentro del último año. Estos dos tercios muestran una aptitud para contestar, más que suficiente.

¿Consumió trucha alguna vez?



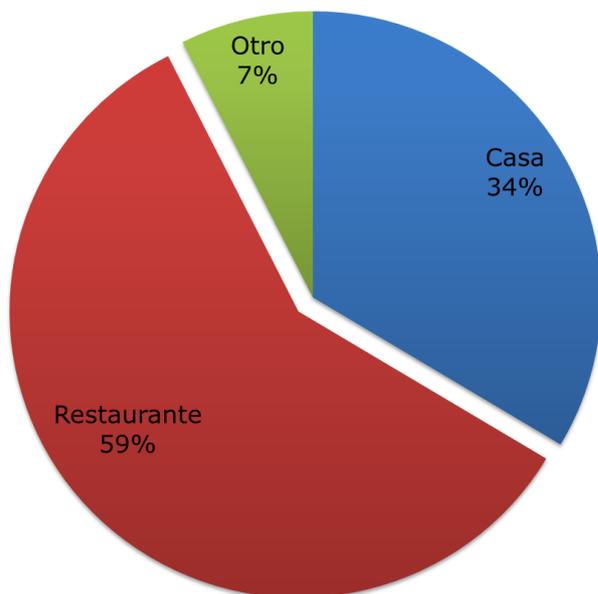
Se discutió en más de una vez sobre la relevancia de incluir personas que no consumieran trucha para evaluar su opinión.

La conclusión a la que se arribó es que la información que pueden proveer acerca de sus hábitos de consumo y comportamiento son menores y pueden prestarse a confusión, mientras que estos tienen referentes en los gastronómicos.

Por esta razón se incluyó

consumidores de trucha exclusivamente.

Lugar del último consumo



de consumo, que destacó aún más la importancia del canal gastronómico resultando en un 78% el porcentaje que indicó consumir más habitualmente en restaurantes que en cualquier otro lugar, frente al 59% en el gráfico anterior.

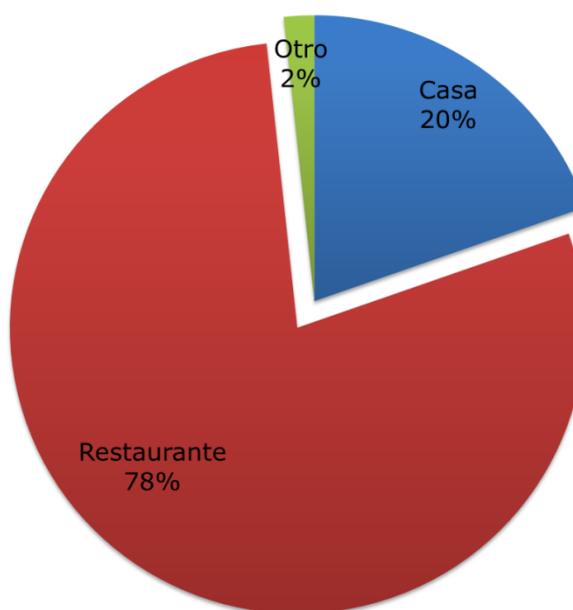
Si bien puede parecer baja la cifra para "casa", esta debe considerarse más baja aún si consideramos que estamos frente a un producto mayormente costoso para el grupo socioeconómico medio.

En cuanto al lugar de consumo, esto se analizó desde dos perspectivas: el último consumo y el lugar habitual de consumo.

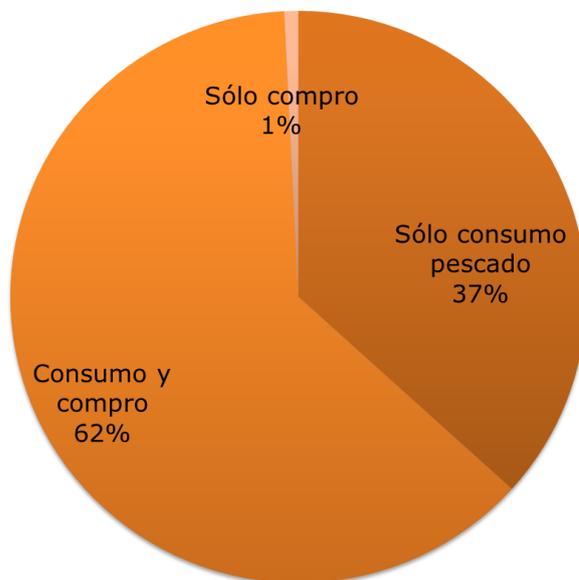
En cuanto al lugar del último consumo, el porcentaje que respondió en un "restaurante" fue abrumador y abrió una línea de desarrollo comercial completamente nueva, ya que se demostró que el principal canal de comunicación es el gastronómico, por sobre el del comercio.

Esto se vio confirmado tras la consulta sobre el lugar habitual

Lugar habitual de consumo



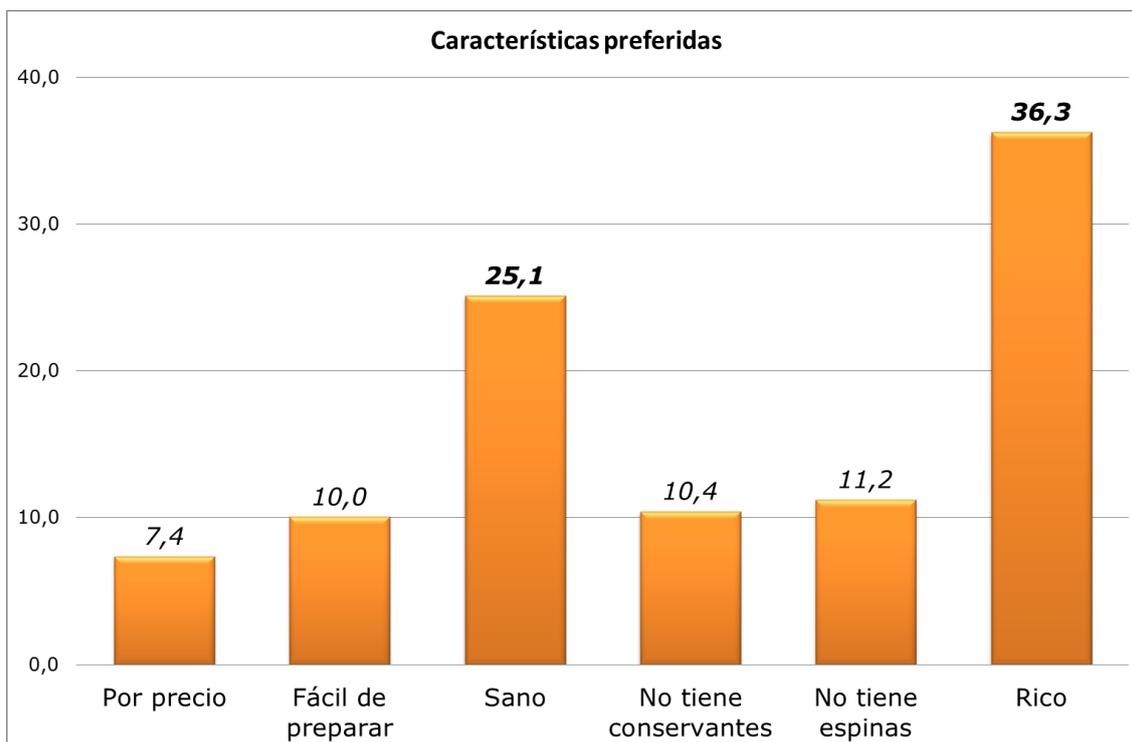
Comportamiento de consumo



Redondeando el aspecto de comportamiento del consumidor, tenemos la forma en que compra. Esta pregunta fue pensada para evaluar el grado en que quienes compran pescado también lo consumen, particularmente motivado por la realidad de bajo consumo presente en esta área del país.

Sin embargo, esta información no arrojó más luz sobre el tema, ya que el grupo que compra y no consume es insignificante. Podemos decir que no hay compradores de pescado que no lo coman también.

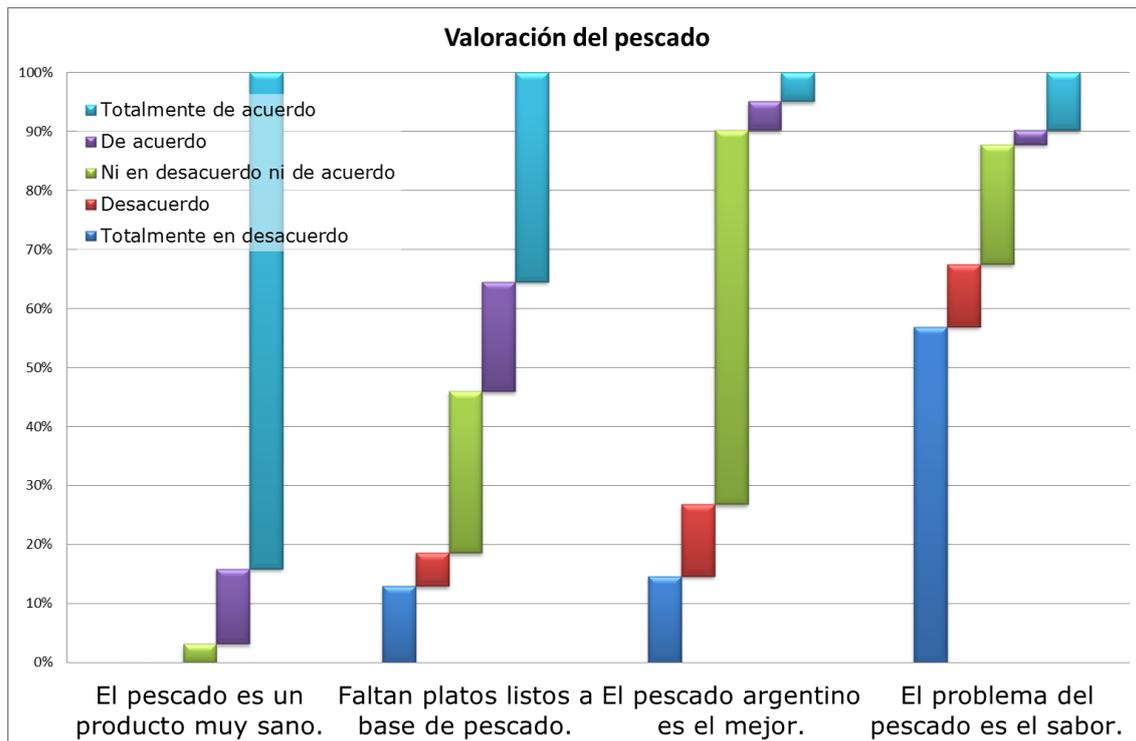
Aquí empezamos con aspectos que tienen que ver con las preferencias y valoraciones de los consumidores.



Este primer gráfico marca la tendencia respecto al pescado en general. Como vemos, los aspectos que más resaltan son "Sano" y "Rico", dos aspectos que también veremos presentes en la trucha.

Es importante considerar que este análisis se realizó a partir de un sistema de puntos, donde cada encuestado disponía de 100 puntos para repartir a su voluntad entre las seis características dispuestas en el gráfico. Esto permite generar la sensación de escases para que el entrevistado elija con más cuidado lo más importante y lo distinga del resto.

También es de destacar que el resto de las características, incluyendo precio, no recibieron mayor importancia.



Ante cada afirmación se le solicitó que respondiera en base a una escala de Lickert¹⁶ con cinco posiciones: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni en desacuerdo ni de acuerdo, Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

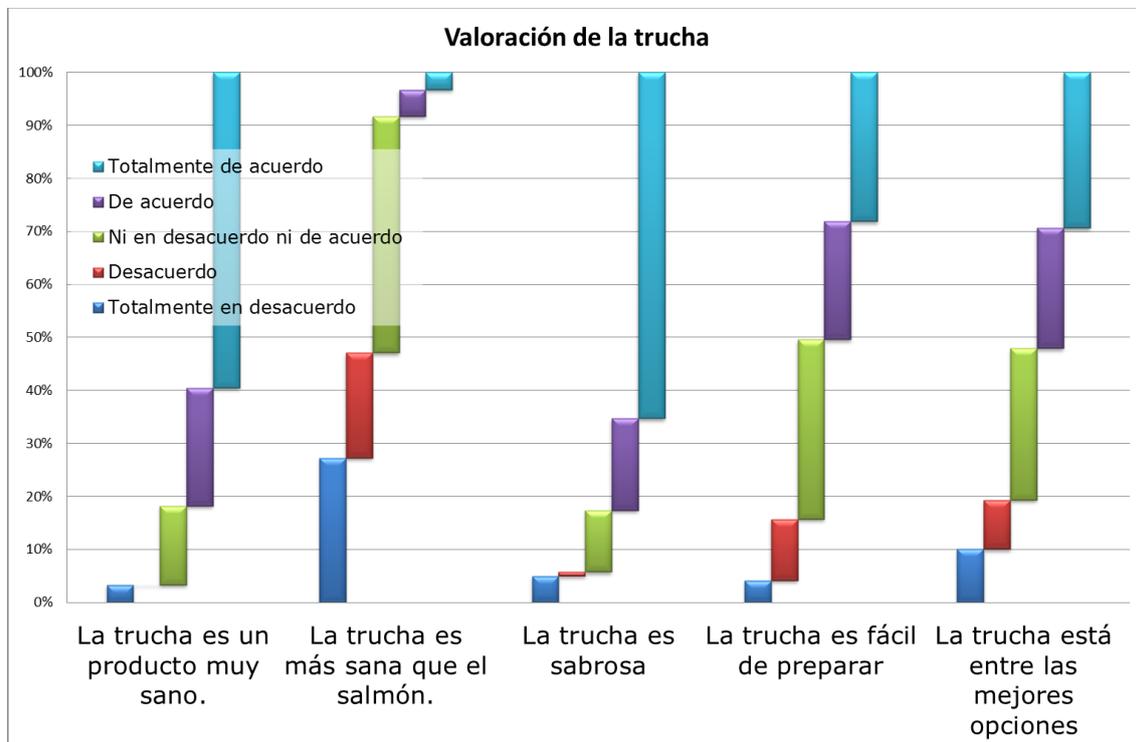
Estas respuestas están reflejadas en el gráfico "arriba" –acuerdo- y "debajo" –desacuerdo- de la franja verde que representa el punto intermedio.

Como vemos, el pescado es considerado sano, no hay una opinión dominante respecto al pescado argentino y no se considera al sabor como un problema.

Respecto a la falta de platos listos, si bien la respuesta es positiva, se detectó que no había en el público un conocimiento parejo de lo que representa un plato listo, por lo que este resultado no es definitorio.

¹⁶ Escala de Lickert: en investigación de mercado, son escalas con una cantidad de posiciones impares, perfectamente balanceadas y que disponen de un centro neutro, como por ejemplo: "bueno", "ni bueno ni malo", "malo".

A continuación se le pidió que valorara la trucha con la misma escala y a partir de las afirmaciones que se realizaban.



Los resultados coincidieron con el gráfico de preferencias. Ante todo, hay total acuerdo que la trucha es un plato sano y sabroso. También se la considera mayormente fácil de preparar y una de las mejores opciones.

Sin embargo, al compararla con el salmón, no se la considera más sana. Esto, que podemos afirmar que no es cierto, sí lo es para el público que se forma una opinión en base a percepciones y no a realidades necesariamente.

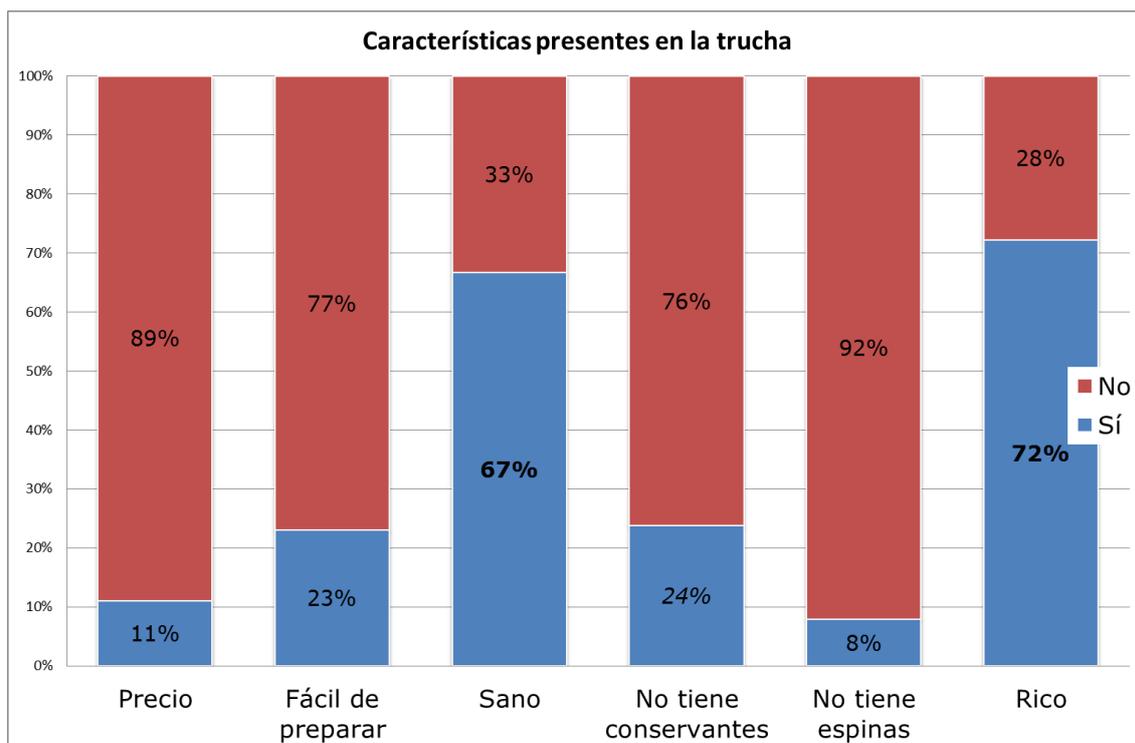
Resumiendo este resultado, el potencial de la trucha es enorme, y debe enfocarse prioritariamente en el estímulo comercial del producto más que en convencer al público de sus cualidades de salubridad.

Sin embargo, también incluiremos estas dentro de las recomendaciones de acción, como soporte de las mismas.

Aclaremos que pueden ser usadas las propiedades en acciones, aunque aún no tiene la masividad necesaria para brindar resultados adecuados a partir

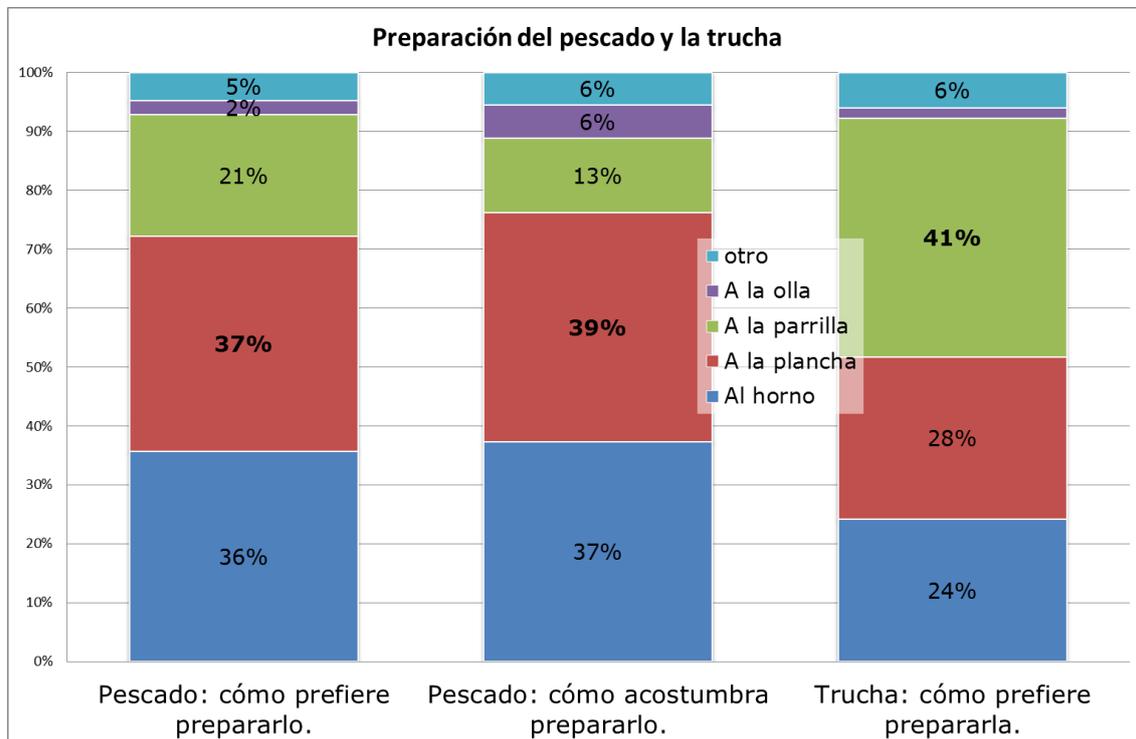
de una acción orientada exclusivamente a la difusión de sus propiedades organolépticas.

Si bien anteriormente evaluamos que características eran más importantes para el pescado en general, luego le preguntamos a cada entrevistado, cuáles de esas estaban presentes en la trucha.



Las respuestas aceptadas eran "sí" o "no".

Como vemos, tanto "Rico" como "Sano" salieron en primer lugar y por último la falta de espinas y el precio. Es importante aclarar que es normal que el precio no sea tenido en cuenta cuando se trata de un producto costoso, ya que no se espera que el mismo sea reducido.



Los entrevistados podían brindar cualquier respuesta ante la pregunta “¿Cómo prefiere preparar el pescado? ¿Cómo acostumbra hacerlo? ¿Cómo prefiere preparar la trucha?”.

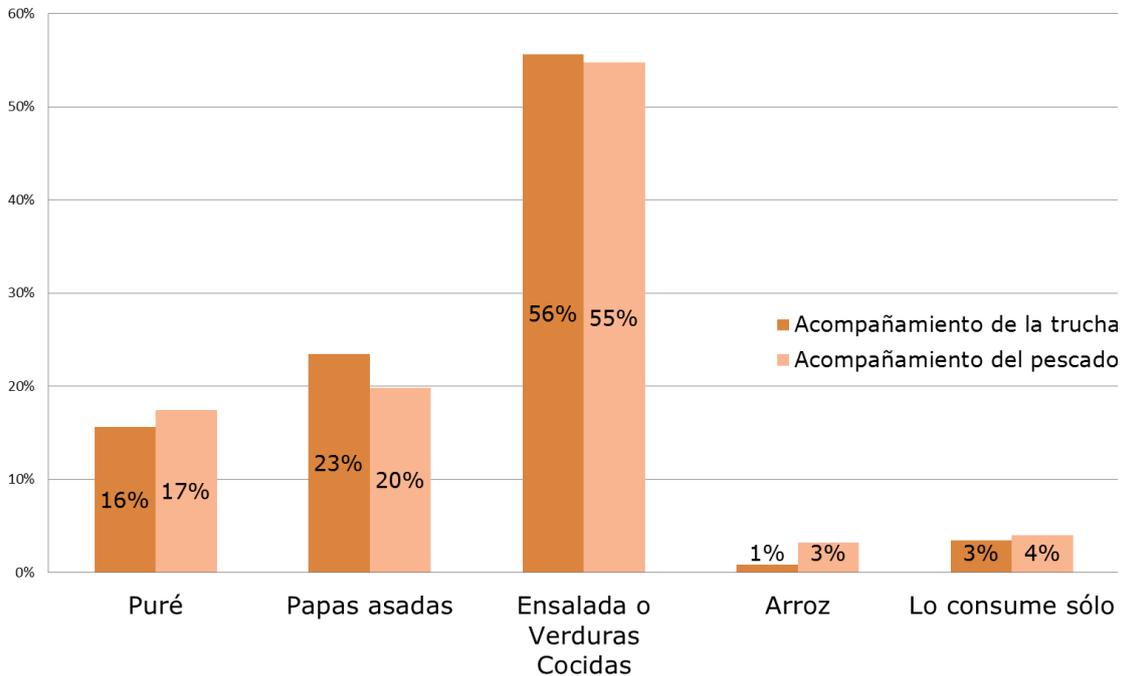
En cuanto al pescado, las respuestas fueron coincidentes, en ambos casos estuvieron muy parejas las respuestas “Al horno” y “A la plancha”. Pero en la trucha, si bien estas dos formas tuvieron importancia, resalto por sobre todos “A la parrilla”.

Esta respuesta era esperable y marca una diferenciación en la trucha respecto a la forma y el contexto en que es consumida, que forma parte del perfil del consumidor.

Definir el acompañamiento preferido es un paso importante para conocer los productos complementarios de la trucha y el pescado.

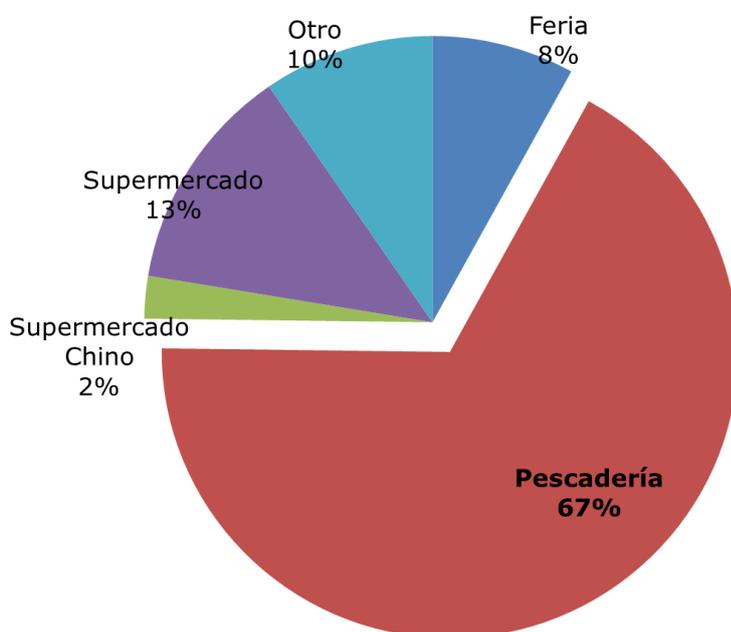
Al diagramar esta pregunta, se esperaba una mayor dispersión, considerando las características del producto. La respuesta sorprendió ya que se concentró en una sola categoría.

Acompañamientos preferidos



La mayoría de la gente señaló las verduras como el principal acompañamiento de la trucha y el pescado. El arroz, que podría pensarse como una alternativa importante, apenas tuvo mención.

Lugar donde suele comprar pescado



En cuanto a la última pregunta, "¿Dónde suele comprar el pescado?", la respuesta fue abrumadoramente favorable a la pescadería con más de dos tercios, frente a cualquiera de las otras opciones, lo que marca también una tendencia.

Recomendaciones estratégicas

Estos son los parámetros de trabajo de mediano y largo plazo para incorporar a los productores.

Estas recomendaciones apuntan a desarrollar una “práctica” orientada a convertir a los productores en empresarios en el mediano plazo, a partir del desarrollo de prácticas comerciales afines.

Esto significa que de aplicarse, no se busca que mañana mismo se realicen todos los cambios necesarios para lograr estas recomendaciones, pero sí que se comience a pensar de esta manera y que se migre en las estrategias para eventualmente cambiar por completo la forma de concebir cada emprendimiento.

Afianzar el mercado interno

Esto significa incorporar la imagen del consumidor promedio, sus valores e intereses, y desarrollar la estrategia comercial e industrial en función de ellos, teniendo como norte sus valores e intereses.

Este perfil implica un “punto medio”, un ejemplo de lo que representa nuestro consumidor, un promedio de sus diversas “formas”.

Tal como ha resultado de la presente investigación el perfil es el siguiente:

- *El consumidor promedio tiene un nivel socioeconómico medio o medio alto, en pareja y con hijos, ingresos medios, coche reciente, estudios universitarios y vive de un negocio propio.*
- *Le interesa viajar, probar nuevas experiencias, busca la novedad y la exclusividad, le atraen las ofertas y aprovechar oportunidades, viaja cerca de su ciudad de residencia (Argentina y países limítrofes).*
- *Valora la calidad, maximiza su presupuesto, busca sabor y también cuidar el cuerpo, por lo que paga primeras marcas, aunque siempre es funcional en las elecciones (paga el valor de la marca, pero no la marca en sí).*

Reforzar el núcleo de productores

La realidad de este mercado es que existen muchos sustitutos, minoristas y consumidores sin un gran desequilibrio de poderes. Por otro lado, la cadena

de distribución está dispersa aunque concentren gran poder cada uno al ser pocos.

Además, los “embudos decisionales¹⁷” están mayormente en los distribuidores y en los productores, que tienen la posibilidad de dialogar con sus pares.

Los sustitutos se dividen en dos grupos de gran fuerza:

- Indirectos, como el pollo: son mercados de gran fuerza donde lo recomendable es acompañar con la estrategia propia, ya sea diferenciándose para conformar una alternativa o aprovechar “nichos¹⁸” disponibles para ocupar con el producto propio.
- Directos, como el salmón: son mercados organizados pero de fuerza equiparable. En estos casos, es posible una sustitución más directa, así como realizar un benchmarking¹⁹ de los canales de venta o formato de presentación más comunes.

Se recomienda trabajar en los formatos potenciales de alianza según el nivel de interdependencia preferido:

- *Pools de compras: comprar como uno sólo para ganar poder de negociación en calidad o precio.*
- *Pools de venta: vender de forma articulada para evitar acciones desfavorables sobre el precio.*
- *Uniformizar la producción: uniformizar para difundir los beneficios del consumo de trucha en virtud de la forma en que es producida y acceder a mejores condiciones de mercado.*

¹⁷ Coloquialismo utilizado para señalar las fuerzas de un mercado que tienen la posibilidad de combinarse internamente para generar cambios en todo el mercado.

¹⁸ Nichos de mercado: se denomina de esta manera a los segmentos de mercado muy reducidos. Por ejemplo, en un mercado como el de los chocolates, el de chocolates especiales para diabéticos.

¹⁹ Benchmarking: anglicanismo que representa una estrategia de copia y sustitución, donde se busca interpretar las estrategias de una empresa o sector competidor y emularlas de una forma más eficaz.

Desarrollar la marca

Los productores de la Provincia de Neuquén tienen la posibilidad de desarrollar una marca o denominación de origen, real o virtual, en virtud de sus condiciones de producción.

Esto significa trabajar pensando en

Esta posibilidad requiere de las siguientes condiciones:

- *Uniformidad en la producción*
- *Capacidad de desarrollar trazabilidad*
- *Condiciones comerciales comunes de empaque, información y distribución (con una denominación oficial o no, que permita la identificación común) planificadas*

Para desarrollar esta acción, es necesario cumplir con las condiciones y conservar las características actuales únicas del producto. A continuación se puede optar por un desarrollo comercial, político o mixto de esta marca.

No es necesario que todas las empresas que comparten estas características participen, pero sí que lo hagan exclusivamente ellos (puede faltar un productor neuquino pero no incorporarse uno que no lo sea, a menos que se revise la estrategia).

Recomendaciones tácticas

Estas son recomendaciones de acciones sobre el mercado, directas y medibles. Son las acciones en sí, puntuales, que permiten desarrollar la facturación del sector.



Todas las recomendaciones tienen un objetivo y una serie de acciones necesarias para cumplir con el mismo.

Es fundamental tener en cuenta que estas son el producto de todo el trabajo realizado en campo, laboratorio y talleres a lo largo de estos meses. Por esto, de cambiar en forma significativa las condiciones de implementación y/o mercado, es importante revisar las estrategias, particularmente en la forma de implementación.

Posicionarse en canales de comunicación

Objetivo:

Desarrollar las ventas a través de reforzar el posicionamiento del producto en canales de comunicación.

Actores:

- Sitios referentes de consumo como guías de ocio, de restaurantes o expos como -Expo Alimentaria septiembre-.
- Referentes de opinión gastronómicos.
- Puntos de venta minorista independientes.

Acciones:

- Destacar la relación valor-precio. Ejemplo: "Para lograr la nutrición y salud que se obtienen de la trucha, es necesario..."
- Guiar el consumo a través de la información comercial. Ejemplo: "El producto es sano, rico y le permite la posibilidad de ofrecer un plato original y lleno de nutrientes"
- Difundir los beneficios del productos (características organolépticas y productivas) a través de la marca o denominación de origen. Esto implica asociar las características al origen (Provincia de Neuquén).

Impulsar el producto comercialmente

Objetivo:

Impulsar las ventas y desarrollar el posicionamiento, con acciones delimitadas y directas.

Actores:

- Establecimientos gastronómicos de cocina gourmet o regional afín.
- Empresas comercializadoras «livianas» con base amplia de usuarios de perfil compatible: en este caso, es recomendable trabajar con sitios de internet acordes. Ejemplo: FullExit.
- Productores o distribuidores mayoristas de trucha.

Acciones:

- Coordinar la comercialización del producto para garantizar la disponibilidad de producto para desarrollar la campaña.
- Estimular las ventas a través de campañas de comercialización respaldadas por establecimientos gastronómicos y empresas comercializadoras. Ejemplo: coordinar un portal de venta por internet con un restaurante para desarrollar una promoción en torno a la trucha.
- Desarrollar habilidad en el mercado para continuar estas acciones. Esto implica transferir el conocimiento a los productores para repetir las acciones de requerirlo o desearlo.

Asociarse al canal gastronómico

Objetivo

Difundir comercialmente el producto, estimular las ventas y generar nuevos clientes.

Actores

- Empresa especialista en eventos.
- Empresa de catering.
- Sitio web.

Acciones

- Eventos de degustaciones en zonas gastronómicas de alto tránsito y precio medio-alto. Ejemplo: desarrollar un evento original y atractivo,

que se diferencie de una degustación tradicional, en el corredor de Costanera Norte.

- Asociarse a negocios de catering y salones de eventos sociales y corporativos –orientados a la degustación, visualización y desarrollo de ofertas específicas-. Ejemplos: Brisas del Plata, Salón Sáenz Peña, Catering Buenos Aires.
- Desarrollar la visualización y comercialización en pescaderías a través de una comunicación organizada y orientada a mejorar el negocio de los comerciantes. Esto se desarrolla en base al diseño y composición de piezas de comunicación que favorezcan al comerciante, para asociarlo a la acción.

Resultados de la campaña de comercialización piloto

FULL EXIT Tu ciudad BUENOS AIRES

Comeo Electrónico
Ingresá tu email y recibí las propuestas

PROPIUESTA DE HOY PROPUESTAS ANTERIORES ¿CÓMO FUNCIONA? MI CUENTA

Propuesta de Hoy Compartí la propuesta de hoy con tus amigos

Saboreá una delicia típica de La Patagonia - 60% Off en Las Mazorcas
\$29 por una experiencia gourmet única

antes ~~\$65~~
hoy **\$29**
Comprar

Regalale esta propuesta a un amigo

Tiempo para comprar
hs 35 min 26 seg

COMPRARON 0 PERSONAS
Faltan 10 compradores para activar la propuesta!

Detalles

- Las Mazorcas es un cálido restó con un estilo que recrea la Belle Epoque y con platos que son un deleite para el paladar.
- Podés regalar todas las que quieras!
- Trucha empanada en sésamo + Mousse de berenjena ahumada + Risotto al Malbec.
- 2hs de estacionamiento incluido en Perú 937
- Apto para mediodía y noche

Condiciones

- Válido desde el 19/11/2010 hasta el 19/01/2011
- Reserva Previa al 4300-0182
- Cubiertos no incluidos
- No acumulable con otras promociones

Ahorra 55%

Ilustración 5: Promoción de Truchas realizada en Buenos Aires

Esta campaña se realizó a partir de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa entre los gastronómicos y los productores de truchas.

Al compartir la idea con los productores, se decidió incorporarla a la lista de objetivos

Consistió en coordinar acciones entre un portal de promociones dirigido al grupo de consumidores de nivel socioeconómico acorde al estudiado y un restaurante afín.

Para seleccionar el portal, analizase tomaron en cuenta los clientes y las ofertas y resultó seleccionado FullExit, que apunta al segmento ABC1

con gran variedad de ofertas gastronómicas entre otros mercados.

El restaurante fue escogido por tener un público acorde y trabajar pescados y carnes especiales. Se trata de "Las Mazorcas", un restaurante de cocina argentina gourmet en el barrio de San Telmo, Perú 937, Ciudad Autónoma Bs. As.

Se armó con la participación primordial de la Chef, un plato con base en la trucha: Trucha empanada en sésamo con mousse de berenjena ahumada y risotto al Malbec. El plato se cotizó en \$65 por persona y con el descuento del 60%, \$29 sin incluir cubiertos ni bebidas (un ticket promedio de \$100).

Se estableció, a partir de las recomendaciones del personal de FullExit, una meta de 20 compras para que resultara exitoso. A las pocas horas se debió cerrar la oferta ya que había superado largamente las 70 compras y el nivel de exposición de la oferta en internet era muy alto.

Luego de analizar los compradores y entrevistar al personal de Las Mazorcas, concluimos que el éxito se debió a la falta de ofertas de este tipo, y la sorpresa derivada de encontrar un producto como la trucha elaborada de una forma tan gourmet en un local de muy buenas referencias.

Como conclusiones de la misma, se puede decir que es un mecanismo de alto impacto, bajo costo y si se desarrolla la tecnología o técnica para realizar estas acciones es posible transferir este conocimiento a los productores sin mayor costo que el de una capacitación.