Comercialización de quesos especiales.
Estrategias para mejorar la inserción del queso de oveja en el mercado

Trabajo final presentado para optar al título de Especialista en Agronegocios y Alimentos

Mariel Mercedes Avaca

Licenciada en Administración - UBA - 2010

Lugar de trabajo: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

TUTOR/ES

Tutor
Evangelina Gabriela Dulce
Ingeniera Agrónoma UBA
Magister en Agronegocios y Alimentos UBA

JURADO DE TRABAJO FINAL

Evangelina Gabriela Dulce
Ingeniera Agrónoma UBA
Magister en Agronegocios y Alimentos UBA

Jurado

Lic. Facundo Neyra
Licenciado en Gestión de Agroalimentos (UBA)
Especialiasta en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Jurado
Lic. Mg. Valeria Errecart
Ingeniera Agrónoma (Universidad Nacional del Sur)
Magister en Agronegocios y Alimentos UBA

Fecha de defensa del Trabajo Final: 27 de MAYO de 2016

Contenido

1. INTRODUCCIÓN *5*

1.1 Situación Problemática *5*

1.2 Objetivo *8*

2. METODOLOGÍA *8*

3. MARCO TEÓRICO *9*

4. RESULTADOS *11*

4.1 Análisis Del Entorno *11*

4.1.1 Situación Actual del Mercado de Quesos Gourmet *11*

4.1.2 Macroentorno *12*

4.2 Análisis del Microambiente - Matriz de Cinco Fuerzas de Porter *19*

4.2.1 Amenazas de Entrada *19*

4.2.2 Productos Substitutos *21*

4.2.3 Competidores *26*

4.2.4 Proveedores *27*

4.2.5 Consumidores *27*

4.3 Investigación de la Demanda *28*

4.3.1 Diamante de Porter - Condiciones de la Demanda *29*

4.3.2 Segmentación del Mercado *31*

4.3.3 Posicionamiento *31*

4.4. Estrategia de Marketing *32*

4.4.1 Producto *32*

4.4.2 Logística *34*

4.4.3 Impulsión *34*

4.4.4 Precio *35*

4.5. FODA *36*

4.5.1 Fortalezas *36*

4.5.2 Debilidades *36*

4.5.3 Oportunidades *37*

4.5.4 Amenazas *37*

5. CONCLUSIONES *38*

6. BIBLIOGRAFÍA *40*

7. ANEXO *42*

6.1 Encuesta para conocer las preferencias en el consumo de Quesos de Oveja..... 42

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Mabel y Sergio por siempre creer en mí,
A mi hermano Gabriel por su apoyo y cariño
A mis abuelos Yolanda y José (ojalá estuvieras acá) por enseñarme tanto,
A mis tíos Hugo, Gabriela y Alejandro por estar siempre conmigo
A mis amigos Sol, Gisel, Melina, Tomás y Claudia por ser un soporte clave en mi vida e incondicionalidad en las buenas y las malas
A mis compañeras de trabajo Marcela y Celeste por el ánimo y el apoyo
A mi compañera de cursada Melisa por compartir sus conocimientos y amistad conmigo

DEDICATORIA

A Evangelina Dulce por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y acompañarme en este proceso con dedicación y paciencia
A mi sobrino Ezequiel por llenar nuestras vidas de felicidad
A Gerónimo, mi ahijado, por irradiarnos con tu luz a todos quienes te rodeamos y enseñarme a ser mejor persona todos los días

Resumen

Los quesos de oveja son un producto de especialidad de escaso desarrollo en la Argentina. Si bien existe una demanda potencial de este producto que representa una oportunidad tanto para el mercado interno como para el externo, existe una serie de desarticulaciones en la cadena, así como una dificultad comercial que restringe el encuentro entre el consumidor y el producto. Conocer las preferencias del consumidor de un producto de especialidad, es el primer paso para orientar las estrategias que colaboren con la comercialización de un producto. El objetivo del presente trabajo, es estudiar las preferencias del mercado actual y potencial de quesos de oveja, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de proponer/identificar estrategias comerciales que permitan de mejorar la inserción y el posicionamiento del queso de oveja argentino. La metodología empleada para realizar el presente trabajo se basó en métodos cualitativos y cuantitativos, estructurándose de forma similar a un plan de Marketing, partiendo de un diagnóstico del macroambiente y del microambiente sobre los cuales se diseñó el plan de marketing estratégico y opertativo (o táctico). De lo analizado, se observa que la demanda ávida de quesos de oveja al día de hoy no puede ser cubierta con un producto gourmet nacional por falta de oferta, desarrollo y posicionamiento del producto. Para cubrir este problema se han propuesto, desde el lado del desarrollo del producto, distintas alternativas a fin de mejorar el posicionamiento del y poder cumplir con lo que exige la demanda. Se concluye que será necesario trabajar previamente sobre aspectos productivos (cantidad y calidad de la oferta de leche y quesos de oveja) como paso previo a la implementación de las propuestas realizadas en este estudio.

Palabras Clave: queso de oveja, plan de marketing, consumo, estrategias, posicionamiento.

COMERCIALIZACIÓN DE QUESOS ESPECIALES. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA INSERCIÓN DEL QUESO DE OVEJA EN EL MERCADO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

El ganado ovino en el mundo alcanza, actualmente, doscientos diecinueve millones[1] de cabezas y la producción de leche es de diez millones ciento treinta y siete mil litros[2], lo que corresponde a un 1,3% de la producción lechera mundial. La mayor producción de leche ovina a nivel mundial se encuentra en Europa y Asia (2,8 y 3,4 millones de toneladas respectivamente); los principales productores de leche de oveja son China, Turquía y Grecia. (FAO, 2015).

Esta leche es la base de la elaboración de productos de alta calidad, circunscritos a ciertas regiones, y que contribuyen notablemente en su desarrollo económico. Así, por ejemplo, en Europa los grandes quesos son de leche de oveja, como el Manchego en España, el Roquefort en Francia y los Pecorinos en Italia (Sanchez Rodriguez, 2008). Estos quesos se comen especialmente en Europa y Estados Unidos, Argentina no cuenta con una gran tradición en su consumo, básicamente porque existe desconocimiento por parte del comprador potencial del mismo.

En cuanto a los beneficios alimenticios, la leche de oveja tiene un contenido de materias grasas y proteínas mayor que el de la leche de cabra y de vaca; solo la leche de búfala contiene más materia grasa. Además, la leche de oveja tiene generalmente un contenido de lactosa mayor que el de las leches de vaca, búfala y cabra. El elevado contenido de proteínas y el contenido sólido general de la leche de oveja hace que sea particularmente adecuada para la producción de quesos y yogur (FAO. 2014). Además, la leche de oveja presenta un rendimiento mayor por litro de leche en comparación con las leches de vaca y cabra.

Asimismo, la leche de oveja es un producto muy valorado no sólo por sus cualidades gastronómicas y nutraceúticas, sino también por su alto contenido graso, extracto seco y rendimiento industrial. Desde el punto de vista comercial los quesos son productos de alto valor agregado, exquisiteces para estratos sociales de buen poder adquisitivo, restaurantes, así como para ciertas colectividades que tradicionalmente son consumidoras de estos productos. (Suárez y Busetti, 2006)

Con un 8,17% [3]de producción mundial, la leche de oveja tiene como principales productores mundiales a Asia, con el 42%, Europa con el 34% y África, con el 19%. En la Unión Europea el 66% de la producción de leche de oveja se concentra en Grecia e Italia,

[1] Extraído de la FAO, datos 2013
[2] Extraído de la FAO, datos 2012
[3] Extraído de la FAO 2005

siendo su utilización diversa. Tanto es así que en ciertas regiones subdesarrolladas la leche ovina es fundamental para las economías de subsistencia mientras que en muchos países de la Unión Europea se la destina a la fabricación de productos de alto valor agregado (Suárez y Busetti, 2006).

Considerando la elaboración de quesos ovinos, Europa ocupa un lugar preponderante otorgado por la tradición y el posicionamiento que han logrado los mismos en el mercado mundial. Dentro de Europa, los principales productores de queso de oveja son España, Francia, Grecia, Italia y Portugal (Dulce, 2005). Dentro de estos países existen regiones de gran nivel tecnológico como el 'Rayon de Roquefort' en Francia, donde se producen 150.000 tn/año de leche de oveja para elaborar el famoso queso 'Roquefort' o como la isla de Cerdeña que, aunque de menor tecnificación, es la región de mayor producción de leche ovina con 250.000 tn/año y donde se produce entre otros el queso Pecorino Romano. (Suárez y Busetti, 2006)

En la Argentina la situación no podría ser más distinta, ya que si bien existen estudios que revelan la presencia de un mercado nacional ávido de quesos de oveja, la oferta nacional de quesos de oveja importado corresponde casi en su totalidad a marcas de origen extranjero, protegidas por DOP, como queso Manchego, Roquefort y Pecorino. Estos se ofrecen en diferentes tamaños y formas de presentación en todos los casos, quesos con un elevado desarrollo de producto (calidad, packaging y activos intangibles) (Dulce, 2012).

Paralelamente, en Argentina, a pesar de contar con un mercado de alta demanda y existir características agroecológicas sumamente favorables, la escasa articulación en la cadena de valor impide su crecimiento. Los sistemas productivos lecheros ovinos se caracterizan por ser semi-intensivos, con una producción estacional cuyo principal destino primario es la elaboración de derivados, principalmente quesos, y en menor medida dulce de leche y arroz con leche (Busetti y Suárez, 2010).

El queso de oveja, aún con la existencia de esta demanda latente, no es un producto correctamente explotado. La actividad del tambo ovino y producción de lácteos derivados de la leche de oveja posee grandes posibilidades de desarrollo en Argentina y una rentabilidad potencial atractiva (Dulce, 2012). Asimismo, pese a que se observa un contexto de demanda insatisfecha de quesos de oveja tanto a nivel nacional como internacional (Dulce 2012). La Argentina desperdicia la oportunidad de colocar este producto en el mercado por varios motivos.

Primeramente existen deficiencias en la cadena agroalimentaria de los quesos de oveja en la Argentina. Esto se observa en las tensiones entre los distintos actores de la cadena (productor - industria – distribuidor - consumidor). Tomando la interacción entre el productor y la industria existen conflictos en los plazos de pago entre el productor y la industria, las rebajas en los precios no avisadas y atribuidas a problemas de calidad al precio, derivadas de la falta de estándares homogéneos para poder determinar los requisitos de la leche, son algunos de los ejemplos que conllevan a los conflictos. Esta relación hace que muchos productores abandonen el mercado de lechero para dedicarse a otras actividades, mermando aún más la oferta de quesos de oveja.

Respecto a la relación industria - distribuidor no está exenta de conflictos ya que para la industria, el queso de oveja, es un activo de elevada especificidad mientras que para la distribución es un producto más de su canasta de productos a comercializar (Dulce, 2012). También surgen inconvenientes a la hora de establecer los plazos de pago y la calidad de los productos.

La entrada y salida de jugadores de la industria quesera ovina, se debe principalmente a la ausencia de redes. De este modo, el poder de negociación de los productores es débil frente a los industriales, potenciándose los puntos de conflicto en entre la industria y la distribución, en torno a la calidad, al precio (liquidación y plazos de pago) y determinando elevados costos de transacción (Dulce, 2012).

Asimismo, el abandono de la producción quesera por parte de algunos productores agudiza cada vez más la brecha entre oferta y demanda. Esto retroalimenta un círculo vicioso que perjudica tanto a productores, que deben redefinir su negocio, como a los consumidores que deben buscar el queso de oveja en el exterior, con el costo que esto implica (monetario, trabas en aduana, etcétera).

Segundo, no existe un producto homogéneo para ofrecer. La elaboración de quesos se realiza prácticamente en los mismos establecimientos productores y en forma artesanal. Ello dificulta la estandarización técnico-industrial y, por lo tanto, restringe la oferta al mercado de un producto uniforme (Maddonni, 2008).

Esta situación dificulta la comercialización a gran escala bajo una misma marca de quesos así como su difusión ya que el comprador busca siempre obtener el mismo nivel de satisfacción al comprar un mismo producto. Kotler, en su libro Dirección de Marketing, define a la satisfacción del cliente como: el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas (Kotler, 2001).

Otro problema que se observa es que existe poco conocimiento de los consumidores potenciales del queso de oveja. Este posee bajo desarrollo en relación a la presentación, marcas, certificaciones y control de calidad. (Dulce, 2012)

Según algunos autores, la mala utilización de la cadena de distribución imposibilita que el queso de oveja llegue a los consumidores. Esto se debe principalmente a un problema de costos y volúmenes de producción. Dado que existe un bajo nivel de producción se utilizan como canales de venta las ferias regionales, exposiciones, turismo local y el “boca en boca”, para llegar al consumidor con el producto. Asimismo, como consecuencia de los bajos volúmenes de queso de oveja, es antieconómico contar con la logística necesaria para llegar a las tiendas gourmet de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Dulce (2012) plantea que el distribuidor aparece en emprendimientos que han alcanzado cierto grado de madurez, donde los volúmenes a comercializar son crecientes y pueden afrontar los costos de la contratación de un agente especializado para ubicar sus productos en tiendas gourmet.

Como se observa en el breve resumen hecho anteriormente, la actividad láctea ovina argentina se encuentra estancada, pese a que existe un nicho de mercado que demanda sus derivados, especialmente el queso. Es por tal motivo que se considera propicio realizar una investigación de mercado para ahondar en el conocimiento de las causas y posibilidades de revertir la situación actual del estancamiento y deterioro de este producto. No obstante se considera oportuno resaltar que previamente deberán solucionarse problemas productivos y organizacionales de este sistema, pero que escapan al objeto de este estudio. Asimismo, la investigación de mercado permitirá delimitar distintas estrategias de comercialización que podrían ayudar a impulsar la comercialización del queso de oveja mejorando su inserción en el mercado.

1.2 Objetivo

El objetivo del presente trabajo, es estudiar las preferencias del mercado actual y potencial de quesos de oveja, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de delimitar estrategias comerciales que permitan de mejorar la inserción y el posicionamiento del producto.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo se basa en la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio de la demanda potencial de queso de oveja y de cómo explotarla adecuadamente, con productos hechos en el país.

Este trabajo se estructuró en un formato similar al de un plan de marketing. El mismo cuenta con los siguientes elementos: resumen y tabla de contenido, análisis de la situación, estrategia de marketing, proyecciones financieras y seguimiento de la aplicación. Por motivos de desarrollo del trabajo y dado que el plan de marketing se plantará para el sector de queso ovino y no para una empresa en específico, solo se estudiarán los primeros tres ítems.

Para la investigación cualitativa se emplearon distintas fuentes de información secundaria, tomándose como punto de partida el trabajo de tesis de Mg Evangelina Dulce “Lechería ovina en la Argentina. Identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor – industria e industria – distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina”.

En cuanto al análisis cuantitativo se recurrió a las siguientes herramientas de análisis:

- Estudio del entorno (Macroambiente): se empleó para establecer cuál es la situación actual del mercado de quesos de oveja, analizando desde la perspectiva general – mercado de productos gourmet – hasta hacer foco en el producto bajo estudio.

- Diamante de Porter (Macroambiente): Esta herramienta metodológica se utilizó para contextualizar el estudio del sector desde las condiciones de la demanda. Es decir, para comprender cómo es la demanda del producto bajo estudio..

- Matriz de cinco fuerzas de Porter (Microambiente): se utilizó para analizar la oferta del producto. El uso de esta herramienta permitió examinar la influencia de los distintos factores que afectan directa o indirectamente la oferta de los quesos de oveja. Esta es una herramienta metodológica que se utiliza a nivel empresarial. Si bien el estudio no corresponde a una empresa en particular, es útil para poder conocer en general, cómo es el poder de negociación entre compradores y clientes, así como la amenaza de nuevos ingresos a la actividad y el impacto de los productos que podrían actuar como posibles sustitutos de los quesos de oveja.

- Cabe destacar, que también se incluyó una breve encuesta que si bien no tiene fines estadísticos, dado el acotado tamaño de la muestra – n =50 - ,permitió explorar a los consumidores y hallar tendencias. De este modo, ilustrar que los consumidores potenciales del queso de oveja tienen dificultad para acceder al producto. En la encuesta se midieron variables cualitativas en su mayoría para conocer los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los potenciales consumidores del producto.

3. MARCO TEÓRICO

La leche de ovejas así como sus derivados, como el queso de oveja, son especialidades agropecuarias. En base a Shapiro (1987) en su paper "Specialities vs. commodities: la batalla de los márgenes de ganancia" y, teniendo en cuenta el volumen de producción y el mercado objetivo, las leches no tradicionales o leches finas, se enmarcan dentro de los negocios de especialidades, dado que no cumplen con los requisitos para ser definidas como commodities. Por este motivo, este tipo de productos no pueden ser ofrecidos a granel y a precios del mercado, como es el caso de los commodities, haciéndose indispensable conocer las preferencias del consumidor, así como también, puntos de venta, packaging y publicidad, para lograr una correcta comercialización de los mismos.

Un plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios (Kotler, 2006).

El análisis del macroentorno – o de la situación actual - se basa en observar que cosas generan oportunidades y presentan amenazas. Estas fuerzas representan factores "incontrolables" que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario. (Kotler, Keller; 2006)

Como indican Kotler y Keller en el libro Dirección de Marketing paisaje global cambia a un ritmo vertiginoso, las empresas deben controlar de cerca seis fuerzas principales: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales. Asimismo, si bien estos autores sostienen la independencia de estas fuerzas se deben de

considerar sus interacciones puesto que éstas generarán nuevas amenazas y oportunidades (Kotler, Keller; 2006).

El análisis de la situación es un análisis del entorno y para esto uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008). Estas fuerzas son la rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, amenaza de posibles ingresos y, finalmente, amenaza de productos substitutos.

Asimismo, dentro del análisis de la situación, se debe de efectuar una investigación de la demanda. Levy (1997) expresa, en su libro Mayonesa, que la investigación de la demanda es la que busca información sobre el consumidor final. La información más importante que tenemos que disponer sobre el consumidor final es cuál es su demanda, es decir, cuáles son los atributos que integran su CONES (Conjunto Esperado). En segundo lugar -y recién en SEGUNDO lugar- debemos tratar de describir al consumidor: entre otros, qué edad tiene, dónde vive, qué nivel de educación, qué nivel de ingreso, qué programas de televisión le gustan o que hobbies prefiere (Levy, 1997).

Para Michael Porter la demanda es el segundo determinante de la ventaja competitiva nacional. Para este autor las naciones logran ventaja competitiva en los sectores en donde la demanda interior da a las empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores (Porter, 1990). Es por este motivo que es imprescindible analizar, además de las preferencias del consumidor, cuál es el tipo de demanda que tienen los quesos de oveja.

En cuanto a las estrategias de marketing se deberá analizar los mercados meta, porción del mercado total a la cual se desea ofrecer el producto. Asimismo, se analizará el posicionamiento que se quiere lograr en la mente del consumidor y se debe realizar una investigación de mercados para conocer esta información. Para lograr este objetivo

Para conocer cuál es el mercado meta se debe realizar una segmentación del mercado total. En palabras de Kotler (2006) la segmentación de un mercado consiste en un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Asimismo, indica que los expertos en marketing no crean los segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar aquellos a los que se van a dirigir. El marketing de segmentos presenta más ventajas que el marketing masivo. La empresa puede diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que satisfaga al mercado meta. Asimismo, la empresa definirá el programa y las actividades de marketing para responder mejor a la oferta de las empresas competidoras (Kotler, 2006).

Establecidos estos puntos y con los resultados de la investigación de mercado, se deberá evaluar el marketing Mix, el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables. Kotker en su libro “Dirección de Marketing” cita a McCarthy quién clasificó estos instrumentos de la mezcla de marketing en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler, 2006). Sin embargo, en este trabajo, se considera más acertado el estudio que realiza Levy en su libro “Mayonesa” en el cual redefine las cuatro P’s y las transforma en PLIV. En donde la P sigue siendo el

producto, la P de plaza se redefine en la L de logística que abarca desde el armado del canal de distribución hasta el stock del producto. Asimismo promoción se transforma en impulsión para abarcar todas las modalidades de dar a conocer el producto desde la promoción, propiamente dicha, pasando por la publicidad, el marketing directo y las relaciones públicas. Finalmente, la P de precio la cambia por valor remarcando que la empresa no debe tomar decisiones solamente sobre el precio de su producto sino sobre el valor que entrega con el mismo, servicio de postventa, imagen, calidad, etcétera.

Expuesto lo anterior cabe destacar que todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado (Kotler, 2006). Por esto es imprescindible conocer al consumidor para que el producto o servicio que se ofrece tenga éxito.

A modo de cierre del análisis la situación actual del producto es realizar un análisis SWOT o FODA. En él se describen las principales fortalezas y debilidades del producto, y se analizan las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta. (Kotler, 2006).

4. RESULTADOS

4.1 Análisis Del Entorno

Analizada la situación problemática y habiéndose plateado el objetivo del trabajo, se procederá, en este apartado, a realizarse realizó un estudio del entorno. En primer lugar se realizará un análisis del mercado de los productos gourmet en la Argentina para dar un enfoque al tipo de mercado en general para profundizar en el mercado de los quesos gourmet en particular.

Asimismo, se procederá a estudiar el macroentorno en el cual se encuentra inserto este mercado. Esto se llevará cabo examinando los principales factores de influencia por los que se verá afectado el mercado de los productos quesos gourmet en general. En palabras de Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing (2006) estas fuerzas representan factores “incontrolables” que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario. Por tal motivo se analizaran los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Analizado brevemente este mercado se pasará a estudiar en profundidad el sector de los quesos de oveja, empleando como método de estudio el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Dónde se evaluará el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

4.1.1 Situación Actual del Mercado de Quesos Gourmet

En el extremo opuesto a los commodities los productos gourmet poseen la característica de su valor en la diferenciación y la segmentación. No existe una definición única ni organismo que los certifique como tales sino que su significado es algo construido tanto por productores como por consumidores. Se entiende por productos gourmet todo producto de

alta calidad que demande una determinada dedicación para su producción, envasado o presentación y cuyo precio se encuentra por encima de la media. (Silvera, 2010)

El mercado de productos gourmet se caracteriza por ofrecer un producto que dentro de su rubro específico se destaque por la calidad de la materia prima, por la integridad del proceso productivo, por el esmero aplicado en su elaboración o tratamiento, por su pureza y finalmente por sus altas virtudes "organolépticas" (Blanco; Infobae, 2013). Este es un mercado muy específico que se encuentra con una variedad de ofertas alimenticias capaces de satisfacer los paladares más exigentes. Por este motivos existen muchos emprendimientos que intentan captar a nuevos consumidores.

En la Argentina, el mercado de productos gourmet, abarca desde vinos, el sector más conocido, hasta quesos, mieles y aceites. Asimismo, y si bien no existen cifras oficiales de lo que se maneja en términos de efectivo, la demanda de estos productos, alimentos Premium, especialidades, delicatesen y vinos de alta gama está creciendo en las grandes ciudades, sustentada por un heterogéneo sector de productores y empresarios especializados, e impulsada por los consumidores con mayores ingresos (Ballesteros Ledesma, 2012). En la misma línea de pensamiento, Fernando Ramos coordinador del Grupo Exportador de Alimentos Naturales y Gourmet y presidente de Send Foods[4] estima que el mercado de productos gourmet en la Argentina se encuentra alrededor de los quinientos millones de pesos.

En cuanto al consumo de quesos, en el país, este ronda los 12,7 kilogramos per cápita siendo un 3% de este total destinado al consumo de quesos gourmet. Cabe destacar que Argentina es el séptimo productor mundial de quesos y el 50% de la producción lechera del país se destina a la elaboración de quesos. Ambas cifras nos indican que el país cuenta con una gran tradición en el consumo de quesos.

4.1.2 Macroentorno

4.1.2.1 Fuerzas Demográficas

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Kotler, Keller; 2006). Este entorno permite analizar cómo viven las persona, su nivel de estudios, dónde viven entre otros factores, que son de suma importancia para el análisis en un plan de marketing ya que las personas son los que traicionan la demanda.

La población se puede desglosar en seis grupos de edad: preescolar, escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40, adultos medios entre 40 y 65, y adultos maduros mayores de 65 (Kotler, Keller; 2006).

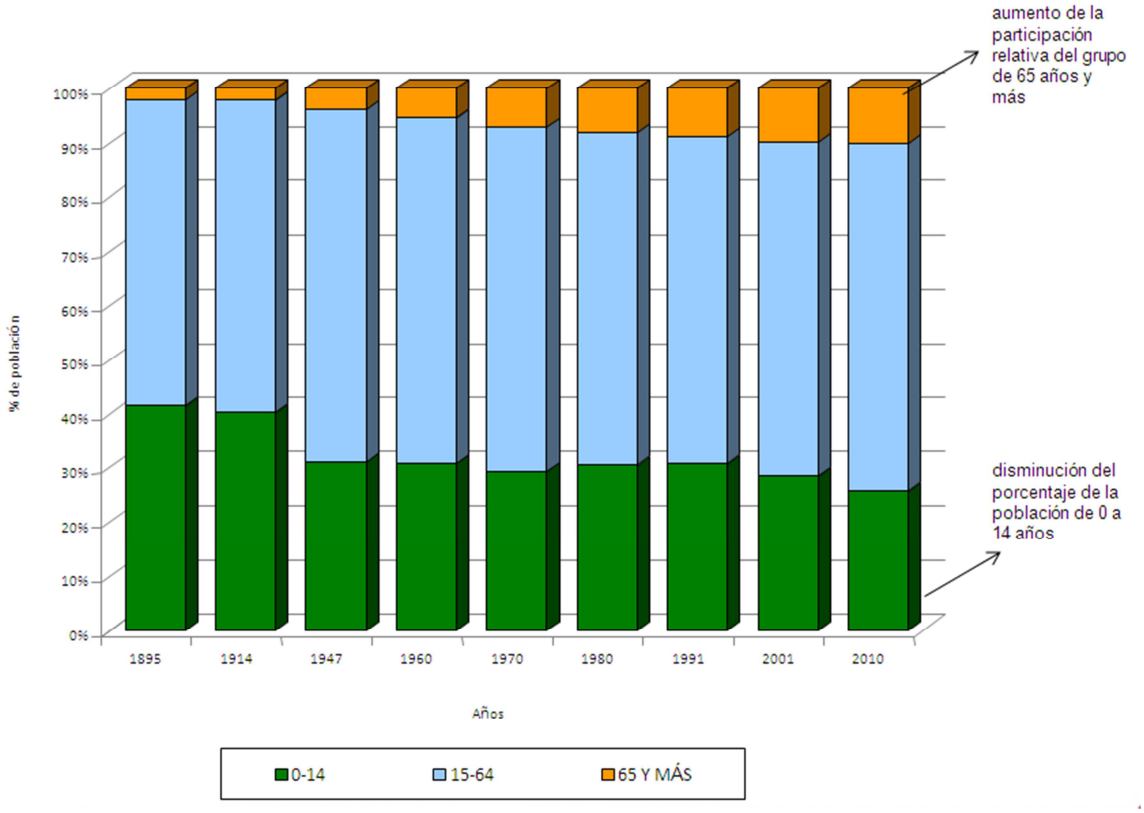
[4] Send Foods es una compañía que desarrolla productos gourmet

Como el objeto de estudio del presente trabajo es estudiar las preferencias de demanda en el gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires se hará foco en el análisis de la población de estos centros urbanos.

A nivel general, según datos aportados por el Censo 2010, la población del país está experimentando profundas transformaciones que modifican su crecimiento y las estructura etaria. Se observa una reducción de la mortalidad infantil, nuevos patrones de causa de muerte, una mayor esperanza de vida al nacer, aumento del control de natalidad, las migraciones han tomado una creciente relevancia, familias más pequeñas y postergación de la llegada del primer hijo. Esos procesos están generando un envejecimiento en la población.

Siguiendo con esta línea de análisis, se observa que la proporción de adultos mayores, 65 o más, supera el 10% siendo esto un aumento en comparación con el censo 2001 (Ver gráfico). Asimismo se observa una disminución de la población de 0 a 14 años, mientras la población económicamente activa se mantiene en los mismos parámetros (Ver gráfico). Este cambio en la composición poblacional implica un cambio en los consumos

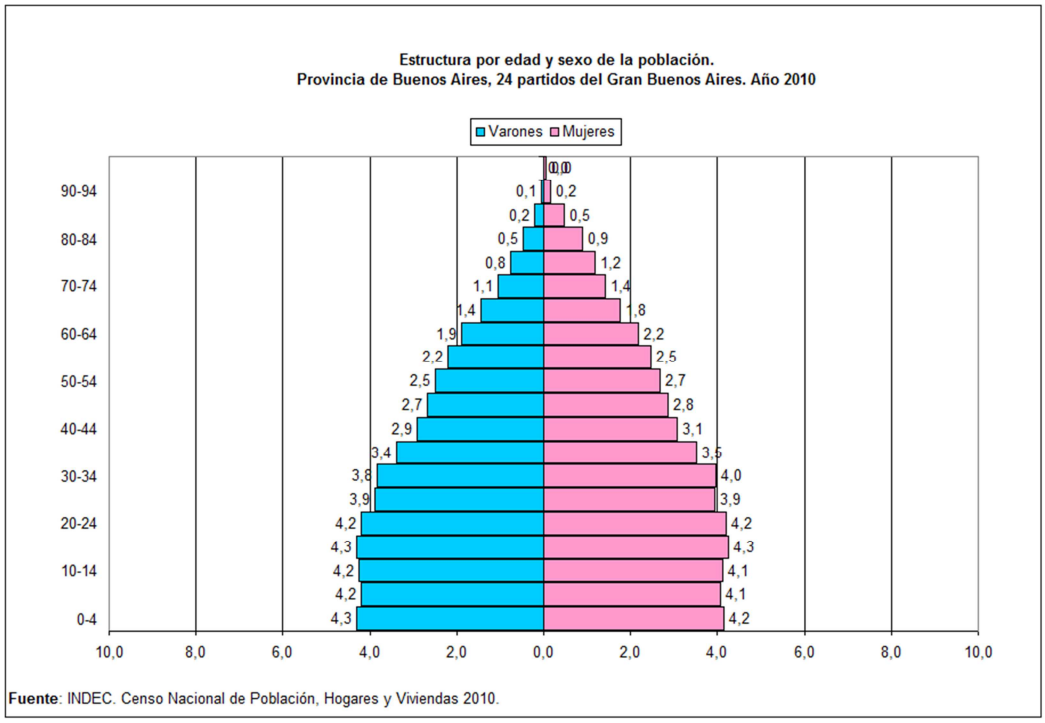
Grandes Grupos de Edad[5]



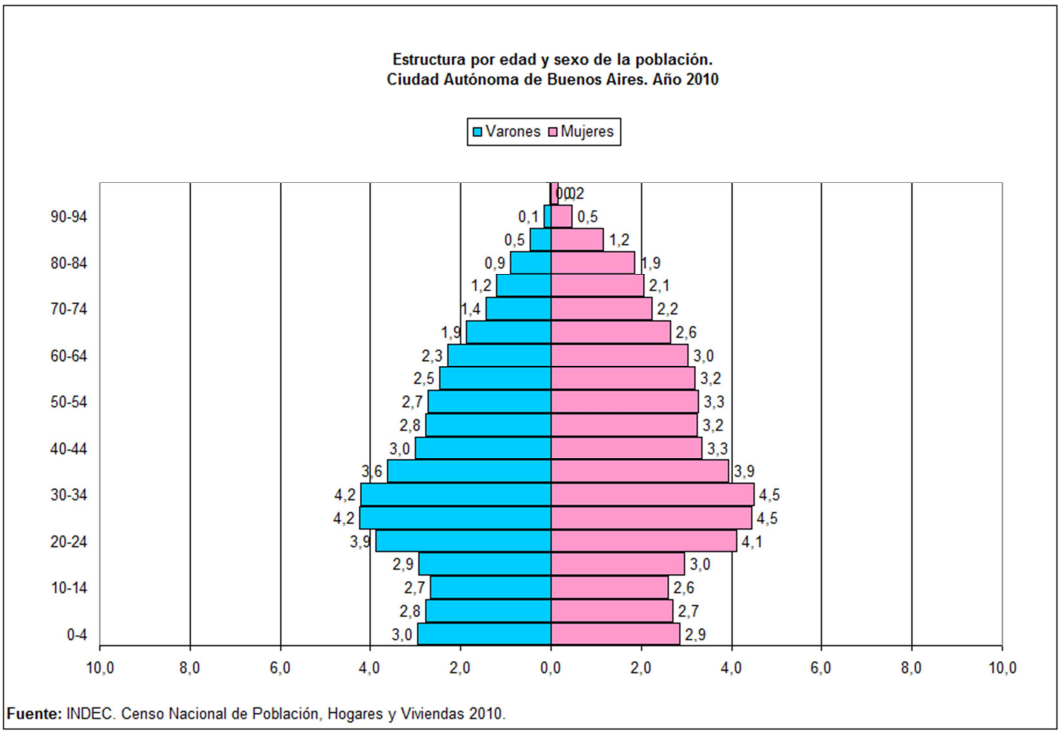
[5] Fuente INDEC Censo 2010

A continuación se analizarán las pirámides poblacionales del gran Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para observar cómo se compone la estructura etaria de ambos centros urbanos.

En la primera pirámide poblacional que se observa es la de los 24 municipios que componen el Gran Buenos Aires. La misma presenta una estructura conocida como campana esto indica que la composición de la población es mayormente adulta. La disminución paulatina de la natalidad provoca que la base sea menos ancha y disminuye progresivamente hacia la cúspide por el descenso de las tasas de mortalidad.



En la segunda pirámide poblacional que se observa presenta la forma de una forma de urna que es indicativo de una población envejecida. La base se mete hacia dentro debido a una natalidad baja y en descenso. El porcentaje de ancianos es alto debido al incremento de la esperanza de vida.



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

En los dos casos analizados anteriormente se observa un descenso de las tasas de natalidad. Este proceso debe a varios factores ya sea que las personas están optando por familias más chicas, un niño o dos como máximo, o bien deciden no tenerlos. Esto genera cambios en el consumo de antedichos grupos familiares.

En el marketing se caracteriza como singles a un heterogéneo grupo de personas. Podemos encontrar a las familias OP (One Parent), las parejas que postergan su paternidad/maternidad hasta después de los 40 años, los DINK[6], y a aquellas personas que de nuevo se encuentran solteras pero con hijos, manteniendo dos estilos de vida paralelos padres de familia y personas libre de compromisos. Estos casos generalmente se dan con personas de medio-alto poder adquisitivo y con estudios universitarios. En cuanto a los consumos este grupo de personas suelen consumir productos de lujo, moda y decoración, asimismo, gustan de viajar frecuentemente. Prefieren productos que vienen en pequeñas cantidades o tamaños, le dan suma importancia al packaging y prefieren calidad antes que cantidad. Asimismo, tienden a consumir productos naturales o gourmet y buscan probar nuevas cosas.

Siguiendo con el análisis de los gráficos expuestos anteriormente, se observa también a una gran cantidad de personas mayores, esto se debe principalmente a un incremento en la esperanza de vida de las personas. Este mercado se denomina Greys, goldens o seniors que si bien está conformado por las personas de la tercera edad no debe ser visto como un grupo

[6] DINK: Abreviatura de Doble Income No Kids, traducido doble ingreso y sin hijos. Se refiere a las parejas que han decidido no ser padres.

homogéneo debido a su situación laboral-legal y a la estructura social-familiar. Estas personas valora mucho el cuidado de la salud ya sea comprando productos alimenticios naturales como contratando servicios médicos.

4.1.2.2 Fuerzas Económicas

Los mercados no sólo necesitan personas, sino también poder adquisitivo. El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito (Kotler, Keller; 2006).

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US$540.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina (Banco mundial, 2015). La política económica llevada a cabo por Nestor Kirchner y Cristina Fernandez, en el periodo (2003 - 2015), consistió en promover el desarrollo económico con inclusión social mediante distintos planes que favorezcan al consumo. El presidente actual, Mauricio Macri, con dos meses en el cargo, ha tomado medidas tales como la suba de las tarifas de energía y el aumento de las tasas de interés que contrajeron la economía expansiva de los últimos años. Asimismo, por la liberación del cepo cambiario y el aumento del dólar se ha registrado un incremento en los precios de alrededor del 40%, según índices privados.

La economía argentina se basa en el desarrollo de un modelo agro exportador que se ve favorecido por la diversidad de suelos y climas del país. Actualmente el país es uno de los principales exportadores de soja y carne del mundo, asimismo, es el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones, y aceite de soja (Banco Mundial, 2015). Cabe destacar que las fluidas relaciones comerciales con China y, en menor magnitud, con India han representado un gran impulso al modelo sojero que viene explotando el país desde principios del 2000.

Si bien la economía del país se basa mayormente en este modelo agropecuario, corresponde aclarar que otro de los puntos económicos de la agenda del gobierno anterior fue industrializar el país. Es así que, en los últimos años, Argentina ha tenido un récord de crecimiento en la industria nacional, en particular en los sectores automotriz, textil, y de electrodomésticos, si bien por la crisis el sector automotor sea uno de los más castigados.

Durante la última década el país ha presentado un crecimiento sostenido y se ha invertido en las áreas de educación y salud, según el Banco mundial se destina a estos sectores el 8% y el 6% del PIB respectivamente.

Hoy en día el país atraviesa una contracción en el consumo de la gente dado por el aumento de las tarifas, el incremento de los precios de los bienes de consumo primarios y los despidos o cesantías que se produjeron tanto en el sector público como privado.

4.1.2.3 Fuerzas Socioculturales

El poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros, en función de los gustos y preferencias de los consumidores. La sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias. Las

personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo (Kotler, Keller; 2006). Por este motivo es importante realizar un análisis del entorno sociocultural que incluye el estudio de los siguientes factores:

- Estilos de vida, creencias, y valores del consumidor
- Ingresos
- Lugar de residencia

En cuanto al factor ingreso medida que estos se elevan, el consumo de alimentos, en términos composición energética siguen las leyes estadísticas de Cepéde y Languéll (1953) del consumo alimentario, las cuales indican que existe aumento de las grasas debido a un mayor consumo de grasas libres (mantequilla, margarina y aceites) y grasas ligadas a los productos de origen animal. Asimismo se observa una disminución del consumo de los carbohidratos complejos (cereales, raíces, tubérculos y leguminosas secas) seguido de un incremento del azúcar. Finalmente se observa un crecimiento lento en la ingesta de las proteínas en general, aunque se observa un crecimiento acelerado del consumo de proteínas de origen animal.

Otro factor que influye en las elecciones de consumo es el lugar de residencia y, junto con el ingreso, es uno de los factores determinantes en los regímenes alimentarios. En general, mientras en las zonas rurales el consumo energético es más alto pero más monótono y vulnerable a las oscilaciones estacionales y a las restricciones ecológicas, el habitante urbano tiene un consumo energético promedio menor, la dieta es más diversificada y refinada, más rica en vitaminas y minerales y proteína de mejor calidad; además el abastecimiento es más regular y menos expuesto a la especulación, pero son más sensibles a los efectos de la inflación y los derivados de las políticas de ajuste estructural (FAO, Morón y Schejtman; 2007).

Actualmente, Argentina se encuentra en un estadio avanzado de transición demográfica y nutricional dentro del contexto de América Latina. En cuanto a los lácteos, es de destacar que se observa un incremento de la demanda de productos con características nutritivas especiales más allá de las propias de la leche.

Es indudable que esta tendencia de consumos saludables se va a extender por el país y la reacción del consumidor es tender a la adquisición de bienes que brinden un beneficio para su salud.

4.1.2.1 Fuerzas Político – Legales

En este entorno se analizan las leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan (Kotler, Keller; 2006).

Argentina es el segundo país en extensión de América Latina es una democracia constitucional compuesta por tres poderes: Poder ejecutivo presidencial, poder legislativo bicameral y poder judicial.

A fines de año 2001 como consecuencia de una fuerte crisis económica, el país se vió inmerso en una crisis político institucional sin precedentes ocasionando una debacle histórica de las condiciones económicas y sociales y lo que sumió a más de la mitad del país en la pobreza. Argentina se declaró en default, hubo una sucesión de cinco presidentes en una semana, saqueos, los sistemas educativo y sanitario se hundieron y los niveles de desempleo se elevaron a números históricos. Esta crisis político institucional sumada a la económica tuvo como consecuencia la desaparición de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas hundiendo el tradicional sistema bipartidista presente en la Argentina por más de 50 años.

La asunción como presidente de Mauricio Macri, si bien es reciente ya introdujo varias reformas al ordenamiento político del país. Para comenzar, se está intentando restablecer las relaciones con el exterior pagando la deuda a los llamados Fondos Buitres. Asimismo, se han iniciado nuevamente los diálogos con Estados Unidos y el presidente Barack Obama vendrá a la Argentina el 24 de marzo para tratar diversos temas socio-económicos. Asimismo, queda como pendiente para este gobierno el fortalecimiento de las instituciones, el aumento de la cohesión social, reducción de las inequidades regionales y la seguridad. En cuanto a este último punto cabe destacar que la falta de un sistema judicial en pleno funcionamiento se considera una de las primeras causas de esta problemática.

4.1.2.5 Fuerzas Tecnológicas

El entono tecnológico es una fuerza que crea nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado, asimismo, es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino. (Kotler, Keller; 2006).

En la Argentina las innovaciones vienen creciendo a un ritmo vertiginoso y, haciendo que las viejas tecnologías, que se encontraban disponibles para una minoría, sean más baratos y por ende accesibles a una mayor cantidad de usuarios.

Según la consultora especializada en tecnología, Carrier & Asociados, en los últimos 10 años, las línea móviles activas sufrieron un incremento sin precedentes. En el 2003 solo existían 6,7 millones de líneas y actualmente pasaron a ser, alrededor de 57 millones, asimismo, los smartphones, inexistentes en esa época, en este momento rondan los 6 millones de unidades activas. En cuanto a los usuarios de Internet estos se dispararon de los 4 millones a los 23 millones y el 80% de los usuario de teléfonos inteligentes accede a accede a este servicio desde allí.

En cuanto al comercio electrónico, este generó por US$ 3.092,2 millones (AR$ 24.800 millones) en el país durante 2013 esto es un incremento del 48,5% en comparación con el 2012 y se espera que en el 2014 continúe la tendencia alcista creciendo entre un 40 y un 45%.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE, más de 12 millones de personas realizaron sus compras por internet el pasado año. Asimismo, la CAME también indicó que el 76,5% de las empresas usa como medio de promoción de sus productos a las redes sociales, al mismo tiempo, otro 41,2% utiliza dichos medios como plataforma de ventas.

4.2 Análisis del Microambiente - Matriz de Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de la cruz de Porter es fundamental para el desarrollo de las estrategias competitivas de la empresa. Asimismo, el estudio de las fuerzas competitivas es un elemento que ayuda a un emprendimiento a entender la estructura del sector en el cual se encuentra inmersa y a armar una estrategia que incremente su rentabilidad y sea menos endeble a los ataques del entorno. En palabras del mismo Porter (2008) los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos substitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

4.2.1 Amenazas de Entrada

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores (Porter 2008).

En el caso del queso de oveja se observa que existen barreras de entrada medias bajas. Estas barreras son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- Economías de escala por el lado de la oferta
- Beneficios de escala por el lado de la demanda
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- Requisitos de capital
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Políticas gubernamentales restrictivas (Porter, 2008)

Partiendo de esta clasificación de barreras elaborada por Porter se analizaran las que aplican al caso del queso de oveja argentino a continuación.

Primeramente si se consideran los requisitos de capital necesarios para esta actividad se observa que son medianas - bajas, ya que dependen de la escala de producción y del nivel de integración que presente el emprendimiento. Suarez y Bussetti indican que, para el caso del mediano o pequeño productor con poca capacidad de inversión, la producción de queso de oveja está entre las posibilidades diversificadoras que ofrece el ovino (Suarez y Bussetti, 2006).

En cuanto a la inversión necesaria para llevar a cabo esto tipos de emprendimiento esta suele ser más baja que otras actividades agroindustriales. Asimismo, gracias a la Ley 25.422 "Para la recuperación de la ganadería Ovina", se han abierto nuevas líneas de crédito tasa cero que hacen más accesible la participación en este mercado.

Como se mencionó anteriormente, el nivel de inversión también depende del tipo de integración del emprendimiento. Por ejemplo, en los casos en los cuales la producción está integrada desde el tambo hasta la elaboración del queso se debe de considerar que la falta de oferta de madres potenciales ha elevado el valor económico de las mismas (Dulce, 2005), esto eleva los costos de inversión.

En palabras del Dr. Suaréz la lechería ovina en el país es una alternativa válida ya que cuenta con ventajas y oportunidades. El balance económico en el tambo es favorable, aunque con escalas de producción pequeñas no es conveniente excederse en gastos de personal ni en inversiones. Además debido al alto peso porcentual de los costos de alimentación, cualquier mejora o uso eficiente en la oferta forrajera sería de gran beneficio. Además, como ha sido mostrado la calidad genética y su consecuente rinde lechero es de vital importancia en el balance económico final y por este motivo es de suma importancia la selección la genética lechera de las ovejas disponibles y los controles lecheros (Suaréz, 2008). En contra partida, se deben de considerar los costos de oportunidad derivados de realizar este emprendimiento comparándolos con la opción de dedicarse a la ganadería ovina.

Si ahora se considera el acceso a los canales de distribución como barrera de entrada, esta, podría considerarse alta ya que solamente las marcas más grandes y con mayor espalda financiera pueden acceder a los comercios especializados en CABA y el Gran Buenos Aires (zona de estudio del presente trabajo).

Cabe destacar que los pequeños productores de queso de oveja ante esta situación tienen varias alternativas. La primera de ellas, la más común por la ausencia de intermediarios y el abaratamiento de los costos, es la venta directa, sin marca en la mayoría de los casos. Como indica Evangelina Dulce la figura del distribuidor no es utilizada con frecuencia por el peso relativo en la estructura de costos del negocio considerando la escala de producción que prevalece (Dulce, 2012). La segunda es la exposición en ferias regionales y exposiciones tales como la Feria Masticar, Caminos y Sabores, Mercolactea, La Ruta del Queso, entre otras.

Luego de lo expuesto se concluye que las barreras de entrada para esta actividad tienden a ser relativamente bajas. Por lo tanto, las amenazas de nuevas entradas están siempre

presentes debiendo los productores, dadas las características del producto, incrementar la inversión especializándose en un nicho.

4.2.2 Productos Substitutos

Un substituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios substitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los substitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento (Porter, 2008).

Partiendo de esta definición los productos substitutos del queso del queso de oveja son otros quesos especiales o gourmets. Estos quesos se destacan principalmente por tres factores:

- Precio: Al ser productos considerados de alta gama su precio es elevado.
- Empaque: fracciones pequeñas, conservadas en cartón y papel aluminio.
- Elaboración: Generalmente de elaboración artesanal y en su mayoría son denominaciones de origen.

En el siguiente apartado se mencionaran aquellos productos con los que el consumidor potencial del queso de oveja enfrenta su decisión en las góndolas. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, por ejemplo, en una picada estos productos tienden a ser complementarios.

4.2.2.1 Quesos de Vaca

Los inmigrantes fueron quienes trajeron la tradición quesera a nuestro país cuando comenzaron a elaborar quesos tradicionales de sus lugares de origen, principalmente Europa. Actualmente, por motivos de disposiciones internacionales, se restringió la utilización de muchas denominaciones, por ejemplo el roquefort. Por este motivo que hoy en día en el país se está trabajando en recuperar y destacar los nombres de los quesos autóctonos.

En Argentina la mayoría de los quesos se elabora en base a leche de vaca. Las distinciones que se dan entre las distintas variedades de quesos corresponden a las diferentes calidades de leches, los fermentos empleados, temperaturas de cocción, corte de la cuajada, tamaños del grano de queso, tiempos de salmuera y maduración.

4.2.2.1.1 Quesos de Pasta Dura

Queso Cheddar

Es un queso de pasta dura originario del sur de Inglaterra, Somerset, en Argentina el consumidor lo referencia al "queso de las hamburguesas". Presenta una forma cilíndrica o de bloque (cubo). Su color, varía de paja pálido a paja oscuro hasta anaranjado, dependiendo de su maduración. La corteza también es dura y se suele recubrir con una malla o lona. Si bien este queso no tiene una denominación de origen protegida la Unión Europea ha reconocido a la variedad West Country Farmhouse Cheddar como un queso PDO.

En Argentina producen este queso Lácteos LW, La Suerte y Produlac. Lácteos LW, oriundos de Paraná, Entre Ríos, ofrecen el producto envuelto en una tela de algodón y en distintos grados de maduración para ajustarse a los requerimientos de sabor del consumidor. Quesos "La Suerte" afirma seguir la receta tradicional inglesa y lo presenta a la venta con una maduración de doce meses y hormas 20 kg, hormas de 4,5 kg, mini horma de 800 gr, envueltas en tela de algodón, y cuñas envasadas al vacio de 250 gr. Finalmente, Produlac, lo vende en cilindros o en canastas de madera con un peso de un kilo.

Queso Pepato

Es un queso de baja humedad o pasta dura, con el agregado de pimienta en grano que pude ser negra o verde. En Argentina, se produce principalmente en la región pampeana y lo comercializan Cabaña El Escondrijo, Cabaña Piedras Blancas, Don Atilio, Fermier, La Azotea, Produlac, Remotti y Santo Estéfano.

Generalmente se comercializa en hormas de piezas de 1 kg. o en mitades de 500 grs., envasadas al vacío, a excepción de Remotti que lo ofrece al público en una rueda de 2,5 kg pintado.

4.2.2.1.2 Quesos de Pasta Semi Dura

Queso Raclette

El raclette originario de Suiza procedente del cantón del Valais. Está elaborado a base de leche cruda de vaca y, usualmente, se ofrece al público en forma de gran rueda de unos 6 kg aproximadamente. Cabe destacar que, el queso Raclette adquirió, en el 2003, la distinción DOP en Suiza. Esto limita la producción del este queso solamente al territorio valaisano, al mismo tiempo que fija las cantidades precisas para su fabricación (cantidad y proporciones de los ingredientes). En Argentina, lo comercializa Femier y Pre Vert en una horma de 3,5 kg pintada de rojo.

Queso Morbier

Morbier es un queso de origen francés. Como característica principal presenta una capa negra de cenizas que separando la pasta horizontalmente en el medio. Se utiliza en su producción leche cruda de vaca, de pasta prensada no cocida. De forma cilíndrica y caras planas, su peso varía entre 5 y 8 kg, su diámetro entre 30 y 40 cm y su altura entre 5 y 8 cm. Presenta una corteza natural, lisa y homogénea, de coloración que oscila entre gris claro y beige anaranjado. En julio de 2002 obtuvo su reconocimiento como Denominación de

Origen Protegida. En Argentina lo comercializan Pre Vert en una horma de 3,5 kg pintada de rojo.

Quesos Ahumados

Se trata de quesos de pasta semidura, de vaca, cuya maduración se realiza en cámaras acondicionadas para ahumado durante 25 a 45 días ó artesanalmente con maderas de especies vegetales determinadas. También los quesos se ahuman mediante el agregado de productos químicos especiales como el humo líquido o pinturas para queso. Se presentan en hormas de medio a un kilo de peso (Rimondi, 2010).

En Argentina los fabrican Fermier que lo ofrece en hormas de 2,5 kg y La Suerte comercializándolo en mini hormas de 400gr envasadas al vacío. El Ahumadero Weiss vende queso ahumado en feta en fraccionamientos de 100, 230 y 350 gramos.

Quesos Especiados

Estos quesos, en general, deben ser poco intensos para permitir resaltar la presencia de las especias agregadas como nota de cata principal. Estas especias se agregan al final de la elaboración y antes de colocar la masa de queso en los moldes, se mezclan bien con la masa y luego se moldea el queso. La maduración se realiza durante no más de 30 días aproximadamente. Se presentan cilíndricos, de entre medio y un kilo. Hay diferentes variedades: con orégano, con ajo y comino, con ají y existen con el agregado de nueces (Rimondi, 2010).

Estancia La Suerte comercializa únicamente una variedad con hierbas en mini hormas de 400 gr. El Ahumadero Weiss ofrece las siguientes variedades de especiados:

- Queso con alcaparras en mini horma de 100 gr
- Queso con Hierbas en mini horma de 100 gr
- Queso con Pimienta en mini horma de 100 gr
- Queso con Ajo en mini horma de 100 gr
- Queso con Pimentón al whisky en mini horma de 100 gr
- Queso con Oregano en mini horma de 100 gr

Queso Tandil

Este queso es originario de la localidad de Tandil al sur de la provincia de Buenos Aires. Es un queso de humedad y contenido graso medio, madurado por no menos de veinticinco días, asimismo, presenta algunos ojos pequeños (1 a 5 mm), bien diseminados. Don Atilio los ofrece en varias presentaciones:

- Hormas de aprox. 1kg. Encasados al vacío en las siguientes variedades:
    - Clásico

- Ahumado. Hormas de aprox. 1 kg.
- Con Ajo y Comino
- Con Orégano

- Miniquesitos: pesan 0.5 kgs también envasados al vacío.

4.2.2.2 Quesos de Cabra

Los quesos de cabra, al igual que los quesos de oveja y búfala, se encuentran dentro de los denominados "quesos de leches finas" razón por la cual se los considera quesos gourmet. Si bien, actualmente, la producción de leche de cabra ocupa el tercer puesto en la explotación de leche mundial, antecedida por la de vaca, en primer lugar y la de búfala, en segundo, la variedad y tipo de quesos que se pueden obtener a partir de ella es inmensa. Aunque, cabe destacar que, la mayoría de los quesos elaborados con esta leche son de pasta blanda y, como lo indican las regulaciones argentinas, la misma debe de estar pasteurizada.

Al presente, Francia no es solo el mayor productor mundial de quesos de cabra sino, también, el país que produce la mayor variedad de estos quesos. En Europa lo siguen Grecia, España e Italia, no obstante lo cual, también se elaboran en Asia, África y en menor medida en América.

En Argentina, los quesos de cabra son propios de la cultura andina del país y por lo tanto tradicionales del norte y noroeste. Estos productos, asimismo, son parte importante del ingreso de estas poblaciones y sus variedades van desde los quesos frescos, semiduros a duros, con o sin especias.

4.2.2.2.1 Quesos de Pasta Blanda

Lusignan

El queso Lusignan lleva el nombre de su lugar de procedencia y es presentado en la forma de un disco plano con dimensiones variables: 9-10 cm. de diámetro, 3 cm. de espesor. El peso del queso oscila entre los 200 y 250 gr. Su maduración es corta, 1 a 2 semanas, motivo por el cual no presenta corteza. De pasta fresca, color blanco puro. La textura es suave y esponjosa.

En Argentina lo comercializa Cabaña Piedras Blancas, que lo ofrece en las variedades al natural, con finas hierbas y pimienta verde, en piezas de 180 g. y 280 g., envasadas al vacío.

Cabrambert

Es un queso de pasta blanda y cremosa, con corteza de hongos blancos comestibles que, con la maduración, se vuelve amarillenta, a la vez que su interior se vuelve más cremoso y el sabor más intenso. El color de la masa es blanco absoluto.

La Cabaña Piedras Blancas lo comercializa en dos sabores: tradicional o a la pimienta, en piezas de 180 gr., 280 gr. y 600 gr. aprox. Santa Olalla lo vende en hormas de 500 gr, envueltas en papel aluminio.

Rondelle de chevre

Este queso es propio de la Cabaña Piedras blancas y es una versión del Rondelle. De pasta blanda y cremosa, con siembra de hongos blancos en superficie, pero con un formato completamente innovador en el mercado. Con la maduración la capa blanca se vuelve amarillenta, al igual que sucede con el Brie, tomando tonos amoniacales en nariz, a la vez que su interior se vuelve más cremoso y el sabor más intenso. Lo vende en sabor tradicional, en piezas de 900 gr. aprox.

Brique Chèvre

El queso Brique es de origen franceses y se caracteriza por ser de pasta blanda y corteza fermentada. Existen tres clases de Brique dependiendo de la leche que se use como materia prima. El Brique Brebis se elabora con leche de oveja, el Brique de Pays con leche de vaca y finalmente Brique Chèvre con leche de cabra. Su presentación es en forma de ladrillo de ahí su nombre – brique significa ladrillo en francés.

En Argentina lo comercializa Santa Olalla lo vende en hormas de 500 gr, envueltas en papel aluminio.

Feta

Es queso es el más representativo de Grecia, si bien, originalmente este queso es elaborado con leche de oveja, en actualidad se permite el queso Feta con leche de cabra o mixto (cabra y oveja). Es un queso de pasta blanda y sabor levemente picante y salado, se madura en salmuera lo que evita la aparición de hongos en su corteza.

En Argentina lo venden:

- Cabaña Piedras blancas en hormas de 5 kg. y 2 kg, y en piezas de 250 gr. aprox., envasadas al vacío.

- Wapi al natural envasado al vacío en piezas de 300 gr y en frascos de 300 gr con el agregado de aceite vegetal y especias aromáticas.

4.2.2.2.2 Quesos de Pasta Semi Dura y Dura

Chevrotin

Chevrotin es un queso francés con AOC desde enero de 2001 y que ha obtenido el reconocimiento como denominación de origen a nivel europeo en virtud del Reglamento (CE) n.º 1.357/2005 de la Comisión, de 18 de agosto de 2005, pese a la oposición de Italia,

que consideraba que podía ser genérico. También puede encontrarse escrito como Cheverottin des Aravis o Chevrotin des Aravis. Se trata de un queso elaborado en la región de Ródano-Alpes, departamento de Alta Saboya y de Saboya.

Es un queso de pasta semidura a dura. Su sabor es intenso con leve picor, típico de los quesos duros con suave dejo caprino. Ideal para rellenos o en virutas sobre pastas, risottos, ensaladas, pizzas, provoletas o tablas de quesos.

Período apto para consumo: 90 días desde la fecha de elaboración.

Presentación: Natural, en piezas de 3,5 kg. o fraccionado en cuartos o cuñas de 350 g. aprox., envasados al vacío.

4.2.2.3 Quesos de Búfala

El queso de búfala se elabora con leche de búfala, normalmente de la especie Bubalus Bubalis o búfalo de agua. Se trata de un queso fresco y cremoso y con mayor contenido graso y proteico que el de vaca.

La leche de búfala se produce en la Argentina desde 1992, y el país, posee la tercera población bubalina del continente americano, después de Brasil y Venezuela. Los búfalos en un 98 por ciento se encuentran concentrados en el subtrópico del nordeste, en las provincias de Corrientes, Formosa, Chaco, Misiones y norte de Santa Fe. La producción bubalina crece aproximadamente entre un 13 y un 15 por ciento anual (Rimondi, 2010). Actualmente, la producción de leche de búfala en Argentina se destina a los grandes centros urbanos, especialmente, Formosa y Buenos Aires.

4.2.2.3.1 Quesos de Pasta Hilada

Muzzarella

La Mozzarella es originalmente un queso italiano, de las regiones de La Campania y el Lacio (en el centro). Cabe destacar que la verdadera mozzarella se elabora con leche de búfala y posee una textura mucho más blanda y menos correosa que la de vaca. De acuerdo a sus diversas formas y tipos de leche utilizada para su elaboración, presenta diferentes denominaciones: Bocconcino, Pulpeta, Buffarella, Fior di Latte, Trenza, Barra, etc. denominaciones: Bocconcino, Pulpeta, Buffarella, Fior di Latte, Trenza, Barra, etc. (Quesos Argentinos, 2015).

En Argentina la ofrecen Granja Arrivata en presentaciones de:

- Polpetta envases de 200g y 1kg.
- Bocconcino en envase de 200 g y 1 kg.

4.2.3 Competidores

Argentina no tuvo tradición de elaboración de quesos de oveja hasta la década del noventa. Este atraso hace especialmente difícil la competencia con países España, Francia, Grecia, Italia y Portugal son los principales productores europeos de este tipo de quesos (Rimondi, 2010). Además estos países cuentan no solo con la tradición de la elaboración de quesos de oveja sino también con la protección de las Denominaciones de Origen en muchos de sus productos (Machengo en España, Feta en Grecia, entre otros).

En Argentina no existen datos precisos de qué cantidad de quesos de oveja se importa anualmente, seguramente debido al pequeño margen que estos representan.

En el país Vacalin es la empresa quesera que importa la mayor variedad de quesos de oveja, estos son:

- Etorki: de origen vasco francés
- Pecorino Italiano
- Feta Puro: de origen griego
- Manchego: de origen español

4.2.4 Proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios (Porter, 2008).

Evangelina Dulce (2008) destaca que, dado el poco desarrollo de la actividad láctea ovina en general, no existen proveedores de insumos nacionales especializados para esta especie. Remarca que, en general, la oferta de alimentos, productos sanitarios y servicios veterinarios, resulta de adaptar conceptos estudiados y probados en vacas lecheras, donde frente a la demanda de estos insumos y servicios, se tiende a pensar que la oveja de leche a una “vaca chica” (Dulce, 2008).

Esta situación complica al productor lechero y quesero ya que siempre queda relegado frente a las necesidades del productor vacuno. Esta situación también se reproduce con los servicios de siembra de recursos forrajeros, la actividad lechera ovina compite, por su localización, con la agricultura. Al tratarse de una actividad que tiene lugar, en la gran mayoría de los casos, en bajas superficies, los contratistas priorizan la actividad agrícola, siendo las siembras en los tambos ovinos, en general, realizadas fuera de las fechas óptimas y en muchos casos, no pueden llevarse a cabo (Dulce, 2008).

De lo analizado en los párrafos anteriores se desprende que el nivel de negociación de los productores ovinos frente a sus proveedores es bajo.

4.2.5 Consumidores

Para Porter (2008) la mayoría de las fuentes de poder del comprador son iguales tanto para los consumidores como para los clientes B2B. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran no son diferenciados, son caros en relación con sus ingresos, y son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia respecto de los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y más difíciles de cuantificar. Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento. Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final. Los vendedores minoristas de productos electrónicos de consumo, los vendedores minoristas de joyas y los distribuidores de equipos agrícolas son ejemplos de canales de distribución que ejercen una fuerte influencia en los usuarios finales. Los productores a menudo intentan disminuir la importancia de los canales mediante acuerdos exclusivos con distribuidores específicos o minoristas, o vendiendo directamente al usuario final.

El queso de oveja, como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, es considerado un producto gourmet. Los consumidores de estos productos generalmente están informados sobre las características de los mismos y a la hora de hacer su elección priorizan la calidad al precio.

Entrando ahora en el mercado de los quesos, la Argentina es el país con mayor consumo de este producto en América Latina con once kilos per cápita, seguido por Chile y Venezuela que llegan a los cuatro kilos. Asimismo, los quesos argentinos, en los últimos años, han sido el segundo producto en exportación, por debajo de la leche en polvo. A nivel del consumo interno, el mercado del queso llega a 8 de cada 10 hogares (INTI, 2014).

En cuanto a los quesos gourmet, categoría en la cual se incluyen los quesos de oveja. Adrián Valenti, Presidente de Valenti, indica que existe una tendencia cada vez mayor a consumir quesos gourmet. En el mismo sentido Rodolfo Reich[7] indica en su artículo "La revolución francesa de los quesos argentinos" que ya no se trata de elegir un Mar del Plata o un queso para rallar sobre la pasta. La góndola de The Pick Market lo deja bien en claro. Allí, los quesos más vendidos son la mozzarella fresca y ahumada, así como el brie, un queso de pasta blanda que en los últimos años irrumpió con fuerza en la gastronomía argentina. (…) Los quesos, en sus múltiples variedades, representando así regiones, culturas y tradiciones, son hoy parte indispensable del despertar gourmet de la Argentina.

4.3 Investigación de la Demanda

El concepto más básico en que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto,

[7] Autor de Coctelería Argentina, Top$50 y Cervezas Argentinas. Editor de GlamOut, Bacanal y de la sección Salí (Radar/Página 12). Colaborador de La Nación.

y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Los expertos en marketing no inventaron estas necesidades; son un componente básico del ser humano. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual (Kotler, 2006). Es por este motivo que es fundamental conocer que necesidades busca cubrir el consumidor del producto, en palabras de Kotler las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicio son actividades centrales del marketing (Kotler, 2006).

Dada la amplitud del mercado y los escases de recursos con los que cuenta una empresa, esta deberá decidir, luego de identificar los *segmentos de mercado*, cuál o cuáles de ellos cubrirá.

En el presente trabajo, para complementar el estudio de la demanda, se realizó una breve encuesta. La misma, si bien no tiene una finalidad estadística dado lo acotado de la muestra, servirá para esbozar la tendencia de consumo de los quesos de oveja.

4.3.1 Diamante de Porter - Condiciones de la Demanda

Para Michael Porter (1990) las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interno que en los extranjeros.

En el mercado de los quesos de oveja se presentan dos tipos de demanda completamente opuestas y claramente diferenciadas. En un extremo, se encuentran las personas que conocen el producto y que, en consecuencia, exigen a sus proveedores calidad homogénea y regularidad en las entregas. Asimismo, estos consumidores son exigentes y priorizan la calidad del producto al precio, motivo por el cual adquieren este producto en tiendas gourmet especializadas. Cabe destacar que, estos consumidores suelen toparse con la dificultad que no se consigue el queso de oveja ya que es un producto perecedero y que al no tener mucha rotación no siempre está en góndola. Por otra parte, existe una cantidad considerable de consumidores que no conocen el producto pero estarían dispuestos a degustarlos e incorporarlo a su consumo.

Para ilustrar lo antedicho se elaboró una breve encuesta que, si bien no tiene fines estadísticos, sirve para mostrar que el queso de oveja no es un producto altamente difundido. Asimismo y pese a este desconocimiento, muchas personas lo integrarían a su consumo regular ya sea en comidas o más generalmente en picadas.

Grafico I [8]

[8] Elaboración propia.

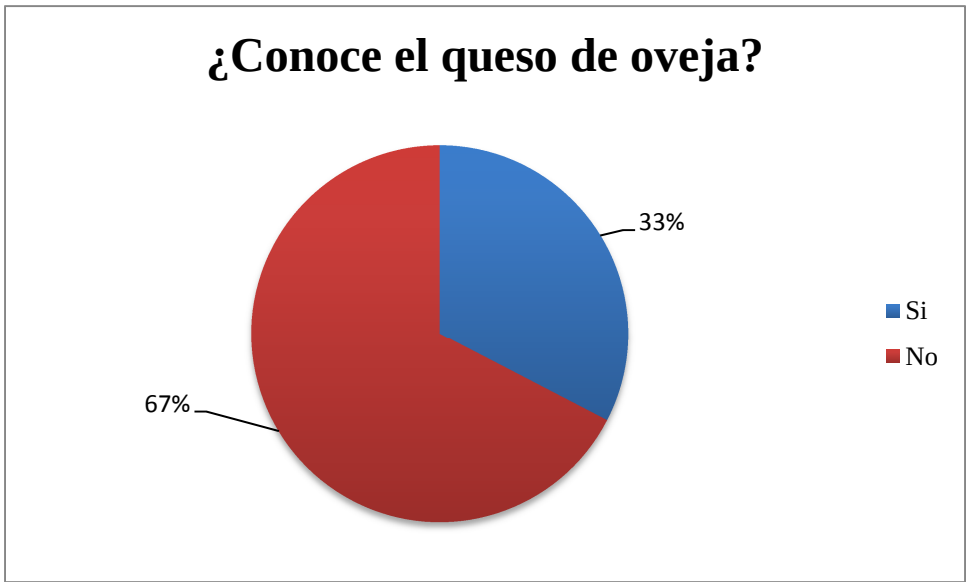
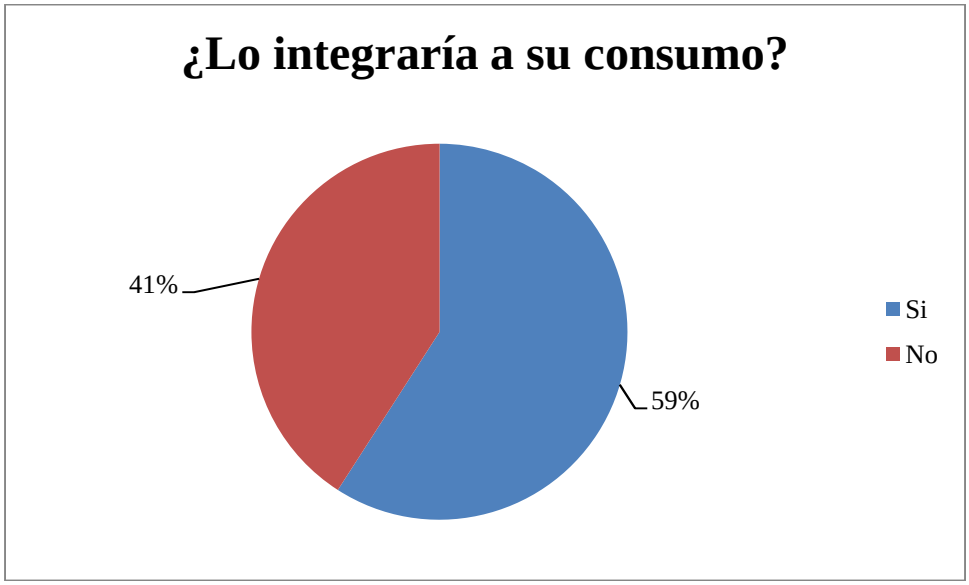


Grafico II [9]



Dado lo visto en el párrafo precedente, se puede concluir que la demanda de quesos de oveja no es una demanda entendida – muy pocos consumidores conocen el producto – sino más bien heterogenea. Esta situación dificulta enormemente el desarrollo del producto y por consiguiente el establecimiento de estándares de calidad.

[9] Elaboración propia.

4.3.2 Segmentación del Mercado

Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos definidos de consumidores cuyas características o comportamientos de compra sean similares a fin de poder adaptar la propuesta de marketing mix a sus necesidades. Logrando con esto una mayor penetración del producto en la mente del consumidor. La segmentación puede hacerse en base a cuatro grandes variables geográfica, demográfica, psicografica y conductual.

La segmentación geográfica ya fue establecida por el objetivo del presente trabajo. En la introducción del mismo se indica que se estudiarán las preferencias del mercado de quesos de oveja en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que es una población urbana.

En cuanto a la selección demográfica, en base al relevamiento realizado, se puede concluir que quienes están más dispuestos a integrar este producto son personas solteras o casadas si hijos –en edad escolar -, mayores de treinta años y con ingresos superiores a los $15000.

Las clases sociales que actualmente consumen este producto son la clase media alta y la clase alta baja. En la estrategia de marketing se seguirá apuntando a estos sectores dado, primeramente, por el costo del producto y segundo por su carácter de gourmet.

En cuanto a las características conductuales del consumidor se pudo observar que el producto se consume en ocasiones especiales (reuniones, eventos, cenas con amigos). Asimismo, se detecta que los consumidores tienen aficiones gastronómicas dadas a la experimentación de nuevos sabores por lo que hacen prevalecer la calidad antes que el precio del producto. La propuesta de marketing mix que se planteará en el siguiente apartado de buscará fidelizar a los ya consumidores e incorporar a aquellos que todavía no conocen el producto.

En conclusión, el mercado meta para este producto estará conformado por consumidores (hombres y/o mujeres) mayores de 30 años, residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, solteros o casados sin hijos en edad escolar, de clase social media alta y alta baja.

4.3.3 Posicionamiento

Establecido el mercado al cuál se buscará satisfacer con el producto se elaborará el posicionamiento del mismo. Esto es, el lugar que se pretende que ocupen los quesos de oveja argentinos en la mente del consumidor.

Asimismo, antes de enunciar cuál es el posicionamiento deseado del producto, se deberán identificar las posibles ventajas competitivas del mismo. En este caso, dadas las características gourmet del producto bajo estudio, se optará por la estrategia de diferenciación.

Según Philip Kotler (2008) la diferenciación puede establecerse en base a una o varias de estas ventajas competitivas:

- Producto: el bien que se ofrece
- Servicio: la atención luego de realizada la venta
- Canales: Dónde se consigue el producto
- Personal: la atención durante el proceso de compra
- Imagen: el estatus que brinda el producto

El producto queso de oveja tiene como ventaja distintiva la variedad de sabor que tiene con respecto a los importados de Europa. Esta distinción se debe a dos causas. La primera se produce por el tipo de alimentación (pastura) que tiene el animal en Argentina lo que hace que la materia prima del queso (la leche) ya presente una diferencia en el sabor. La segunda es que en Argentina además del queso normal de oveja se ofrecen las variedades de ahumados y especiados, sabores que importados no llegan al país.

Establecida la ventaja competitiva del queso de oveja argentino se procederá a enunciar la declaración de posicionamiento esta será, como se dijo anteriormente, la imagen que se intentará plasmar en la mente del consumidor cada vez que piense en quesos gourmet.

"Para amantes de la buena comida, que gusten de nuevas experiencias gastronómicas, quesos de oveja argentinos es una propuesta que agasajará a su paladar"

4.4. Estrategia de Marketing

Una vez establecido el posicionamiento y el mercado meta se analizará el marketing mix. Para Porter esto eran las 4 P´s – Producto, Plaza, Promoción y Precio– para Levy (1997) el PLIV – Producto, Logística, Impulsión y Valor. Como se mencionó anteriormente, se tomará para el análisis de este trabajo el punto de vista de Levy por considerarlo más abarcativo.

4.4.1 Producto

El queso de oveja es un producto de especialidad, esto quiere decir que posee características únicas por las cuales el consumidor está dispuesto a hacer un esfuerzo especial. Para Kotler (2008) los planificadores de producto deben considerar los productos y servicios en tres niveles y cada uno de ellos agrega más valor al cliente.

El primer nivel es el *producto básico*, en el caso bajo estudio es el queso de oveja.

El segundo nivel del producto hace referencia al *producto real*. Esto es el desarrollo de las características distintivas del producto, tales como, diseño, nivel de calidad, marca y empaque.

Evangelina Dulce (2008) en su tesis de magister, en este aspecto, hace la siguiente distinción. Dentro de los quesos de oveja ofertados, sólo tres empresas nacionales tenían presencia en el mercado: La Capilla, Piedras Blancas y Produlac S.A. En el mercado informal, existen otros quesos de oveja, también de pasta semidura, que llegan sin marca registrada, a ferias, exposiciones y para abastecer el turismo regional. Estos quesos no

tienen presencia en puntos de venta formales y, se ofrecen a precio inferior y escaso a nulo desarrollo del packaging respecto a los que llegan al mercado formal (Dulce; 2008).

Como se observa en el párrafo precedente, para el caso de los de oveja argentinos, no se presenta regularmente un marcado desarrollo del *producto real*, motivo por el cual se propondrá lo siguiente.

4.4.1.1 Diseño y Empaque

El Consulado General y Centro de Promoción Argentina en Los Ángeles (2007) indica que para insertarse en el mercado de productos gourmet se debe contar con un packaging muy bien diferenciado, informativo, original, práctico, de buen gusto y que a simple vista genere por parte del consumidor confianza respecto a su inocuidad.

Lo expuesto anteriormente motiva las siguientes propuestas:

- Para el empaque se empleará la técnica de envasado al vacío. Este tipo de envase permite mantener la frescura e inocudidad del producto al mismo tiempo que le muestra al consumidor el mismo.
- En base a los relevamientos realizados, se ofrecerá el producto en piezas de 200gr para todas sus variedades.
- En cuanto a la etiqueta del producto se hará sobre un papel blanco autoadhesivo

4.4.1.2 Nivel de Calidad

En cuanto a la calidad actualmente existe un problema de oportunismo entre la industria y los proveedores de la materia prima – leche -. En palabras de Evangelina Dulce (2008) es fundamental la calidad del producto para que la industria logre un queso de calidad y sin mermas de rendimiento industrial. Sin embargo, existe un sistema de castigo por calidad pero no de premio, con lo cual el poder de negociación de la industria es superior al del productor.

Para revertir esta situación se propondrá crear un sistema lechero como el de Nueva Zelanda, fomentando la creación de una cooperativa que nuclee tanto a los productores lecheros como a los industriales. Esto tendrá como objetivo el establecimiento de estándares de calidad, tanto en la materia prima como en los quesos y, en base a estos estándares, se fijarán franjas de precios.

4.4.1.3 Marca

Siguiendo la mecánica puesta en práctica con el vino argentino, nuclear a todos los productores independientes de quesos de oveja argentino bajo la marca *"Quesos de Oveja Argentinos"*. Esto ayudará a que el consumidor reconozca el producto en la góndola y le asegure los mismos estándares de calidad cada vez que compra.

4.4.2 Logística

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2008) la producción y entrega de un producto o servicio requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro del producto.

En la cadena de suministro de la quesería ovina, Evangelina Dulce (2008) expone como es la situación. Cuando la distribución la realiza el mismo productor de baja o media escala de producción, ocurre algo semejante a lo que ocurre con la leche de oveja, es decir, no siempre se transporta en vehículos con refrigeración. Existen tambos de escala alta de producción donde integran la distribución utilizando vehículos habilitados para transportar productos perecederos, o bien, que tercerizan el servicio.

Como se observa en el párrafo anterior, la situación es preocupante ya que sin que exista conexión entre el productor y el consumidor, el producto no tiene razón de existir. Por esta razón se propondrá que, mediante la cooperativa, se consigan, apelando a la Ley Ovina[10], los camiones frigoríficos necesarios para el transporte tanto de las mercaderías, a las bocas de expendio, como de la materia prima a las plantas procesadoras.

Otro punto fundamental a decidir, en la logística del producto es si se contará con distribuidores (mayoristas o minoristas) o si bien se ofrecerá el producto directamente al consumidor. Dado el poco conocimiento del queso de oveja por parte del consumidor, en el presente trabajo se recomendará establecer lazos con mayoristas especializados sin descartar la exposición del producto en ferias especializadas. (Ver punto 4.4.3)

Asimismo, sería recomendable llegar a acuerdos comerciales con Al queso, queso y Valenti Especialidades S.A ya que son las dos cadenas más reconocidas de ventas y degustaciones de productos gourmet en la Cuidad Autónoma de Buenos Aires y alrededores.

4.4.3 Impulsión

Existen varias formas de dar a conocer un producto, no hay una mejor que la otra sino que hay que analizar cuál es el mix que mejor se adapta al mismo. En palabras de Kotler y Armstrong (2008) toda la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Dado el poco conocimiento del producto y la abundante existencia de bienes sustitutos del mismo, se aconsejará seguir con una *estrategia de atracción.* Esto implicará dirigir todos los esfuerzos de comunicación hacia los consumidores potenciales para que estos

[10] Ley N° 25.422, Para la Recuperación de la Ganadería Ovina. Esta ley proporciona fondos para los productores ovinos.

traccionen la demanda. Para llevar a cabo esto, se emplearán las siguientes tácticas de impulsión.

4.4.3.1 Publicidad

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2008) la publicidad es una forma de llegar a distintos consumidores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo.

Dado el tipo de producto y el mercado meta propuesto se desaconsejará realizar una publicidad masiva. Por otra parte, sería recomendable introducir publicidad no tradicional – PNT – en diversos programas culinarios tales como Cocineros Argentinos y en algunos programas de la señal de cable El Gourmet. Estos programas llegan al público deseado sin quitarle los atributos de exclusividad al mismo.

4.4.3.2 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son una forma de publicidad vedada y gozan de una gran credibilidad. Las exposiciones en ferias y la participación en eventos de la temática del producto ayudan a tener un acercamiento mayor con el cliente sin incurrir en los costos astronómicos asociados a las ventas personales. Asimismo permiten observar tanto la relación del consumidor con el producto así como también con la competencia. Esto permitirá elaborar estrategias para mejorar la oferta del bien bajo estudio.

Por tal motivo, se propondrá que, mediante la cooperativa se organice – con el patrocinio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y/o la Facultad de Agronomía de la UBA – una feria de degustación y venta de quesos de oveja para la presentación de la marca. La misma podrá contar con la participación de otros productos gourmet a fin de hacerla más atractiva a los consumidores potenciales. Asimismo, se aconsejará preparar folletería que incluya las cualidades distintivas del producto.

4.4.3.3 Publicidad Digital

En la era de las redes sociales y de la masificación del internet no hay que descuidar esta nueva forma de hacer negocios. Al principio, los usuarios de internet eran principalmente fanáticos de las computadoras o jóvenes hombres profesionistas acomodados y conocedores de la tecnología. Sin embargo, a medida que la web ha madurado, la demografía de internet ha cambiado significativamente. Conforme más y más personas se conectan a la web, la población del ciberespacio es más diversa y popular (Kotler, Armstrong; 2008).

Es por este motivo que se propondrá el diseño de una página web para la promoción de "Quesos de Oveja Argentinos" que cuente no solo con las características del producto y sus puntos de venta, sino también con recetas y la venta en línea del producto. Se cree que este tipo de interacción acercará al consumidor y creará una red de fidelización del mismo con el producto.

4.4.4 Precio

Existen distintas formas de fijar el precio de un producto, en base a los costos, en base al valor agregado y, por último, en base al buen valor. Esta última implica ofrecer un producto con una buena calidad y servicio a un precio acorde.

Actualmente, los quesos de oveja se ofrecen a un precio alto pero con una calidad media a baja. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los quesos de oveja se producen y comercializan dentro del mercado informal. Lo que resulta en una calidad variable y un establecimiento de precios basado en las creencias y el buen saber del productor.

En base a lo analizado a lo largo del presente trabajo, para el producto queso de oveja se recomendará establecer un precio en base al buen valor. Esto se debe principalmente, al carácter de especialidad del mismo, dado que un precio muy bajo se contradice con la identificación de calidad gourmet que se pretende instaurar del mismo. El precio del mismo debería rondar los ochenta pesos la cuña de 200 gr, siempre haciendo énfasis en mantener una calidad alta y homogénea en todas las variedades del producto.

4.5. FODA

Para comprender la situación de los quesos de oveja se realizará una matriz FODA a fin de comprender cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.5.1 Fortalezas

- Buenas condiciones agrologicas para la llevar a cabo este emprendimiento
- Presencia de plantas industriales habilitadas que podrían nuclear la recepción de leche para focalizarse en la producción de quesos de elevada calidad (Dulce 2007).
- Ley de Recuperación de la Ganadería Ovina
- Sabores distintivos con respecto a los productos Europeos.

4.5.2 Debilidades

- Desconocimiento del Producto
- No existen estándares de calidad para la regulación del producto así como también de la materia prima, leche
- Oportunismo por parte de los productores de quesos hacia los proveedores de materias primas

- Bajo nivel de especialización en las diferentes etapas de la cadena. Tendencia marcada a producir, industrializar, desarrollar producto y vender bajo una misma figura (Dulce, 2007)

- Ausencia de redes que provocan la desvalorización de los activos específicos

- No existe una marca nacional

- Gran cantidad de sustitutos

4.5.3 Oportunidades

- Auge de los productos gourmet y de especialidades

- Existencia de una alta demanda potencial

- Posibilidad de entrar al Hemisferio Norte en contra estación (Dulce, 2007)

- Trabas a las importaciones dificultan el ingreso de productos similares del exterior

4.5.4 Amenazas

- Cambio de gobierno, apertura a las imporaciones – eliminación de las DJAI

- Inestabilidad económica

- Tipo de cambio retrasado

- Aumento de las exigencias internacionales para conquistar mercados exigentes sumado a la lenta implementación en el mercado nacional de protocolos de calidad que brinden seguridad alimentaria (Dulce, 2007)

5. CONCLUSIONES

El queso de oveja argentino tiene todo el potencial de convertirse en un negocio de éxito pero deben de corregirse algunos aspectos negativos que truncarían el desarrollo del producto. El Sistema de Agronegocios de los lácteos ovinos en la provincia de Buenos Aires se encuentra frente a un escenario positivo en relación a las oportunidades que le ofrece el mercado interno como el de exportación. Sin embargo, las debilidades del SAG en los ambientes institucional, organizacional y tecnológico restringen la construcción de ventajas competitivas sostenibles poniendo en juego la sostenibilidad de los emprendimientos.

El objetivo del presente trabajo fue **estudiar las preferencias del mercado actual y potencial de quesos de oveja, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de delimitar la estrategia comercial pertinente a fin de mejorar el posicionamiento del producto**.

Para el desarrollo de este estudio se realizó un plan de marketing basado en el producto queso de oveja argentino, para establecer las estrategias necesarias para la comercialización del mismo. Se emplearon como herramientas para la elaboración del mismo, la matriz de las cinco fuerzas de Porter, para analizar la situación actual del producto y el Diamante de Porter para conocer la composición de la demanda. De lo observado anteriormente se desprenden las siguientes apreciaciones.

En cuanto a los aspectos que le brindan potencialidad a la comercialización de quesos de oveja encontramos, primeramente, el alto grado de demanda insatisfecha de este producto a nivel local, lo que crea un nicho de compradores ávidos del mismo.

La segunda característica del queso de oveja para destacar, es el sabor distintivo que este posee en comparación con los quesos de oveja importados de Europa. Esto se debe, como se mencionó anteriormente, al tipo de alimentación que tienen los animales ya que en Argentina comen pasturas mientras que en Europa se mantienen a base de alimentos balanceados.

Como tercer punto fuerte se observa que el queso de oveja, tal como lo indica Dulce (2008), goza de un mercado externo ávido de quesos de oveja e incluso de otros derivados lácteos ovinos pero la Argentina aun no logra aprovechar esta oportunidad. A esto se le suma el beneficio de exportar el producto en contra estación.

Entre los aspectos negativos, se encuentra, como principal, la falta de organización entre los productores lo que provoca la pérdida tanto de activos específicos opciones comerciales. Como lo indica Dulce (2008) en su tesis de magister: Mientras el diseño organizacional del negocio de los quesos de oveja continúe presentando altos niveles de incertidumbre, continuará el círculo vicioso presente en la actualidad, donde la entrada y salida de actores es alta y la actividad está estancada. Bajo las formas organizacionales observadas con mayor frecuencia, el poder de negociación del productor se ve muy deteriorado, a su vez, el nivel tecnológico también se ve comprometido, siendo muy baja la capacidad de

innovación. Con lo cual, el bajo nivel de especialización de la cadena desencadenado por los factores mencionados más arriba, atenta contra la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, otro de los problemas a los que se enfrenta la industria quesera es la falta de constancia en las entregas del productor lo que genera que el consumidor pierda la confianza en poder obtener el producto en tiempo y forma.

Por este motivo se propuso la conformación de una cooperativa que sea capaz de nuclear a los pequeños productores para armar una red que permita establecer reglas claras de juego. Esto beneficiará a todos los integrantes de la cadena de modo tal que no se pierda la especificidad del activo en las transacciones intermedias mejorando la rentabilidad del sistema quesero ovino argentino.

Asimismo, se incluyeron, en el presente trabajo, una serie de recomendaciones con respecto a la comercialización del producto. Las mismas están alineadas a las preferencias de los consumidores en cuanto al empaque, imagen y puntos de venta del queso de oveja a fin de lograr la impulsión del producto.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Lechería ovina en la Argentina. Identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor – industria e industria – distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina. Evangelina Dulce 2008
- La ventaja Competitiva de las Naciones. Michael Porter (1990)
- Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. Michael Porter (2008)
- Dirección de Marketing. Philip Kotler y Kevin Lane Keller 2006
- Fundamentos de marketing. Philip Kotler y Gary Armstrong 2008
- Mayonesa - la Esencia del Marketing - Principios Fundamentales del Desarrollo Competitivo. Alberto R. Levy 2006
- Guía de Quesos Especiales. Dra. Beatriz Coste (FAUBA), Med. Vet. Alejo Correa y Lic. María Inés Rimondi (2010)
- Consulado General y Centro de Promoción Argentina en Los Ángeles
- El Mercado de Alimentos Gourmet. Consulado General y Centro de Promoción Argentina en Los Ángeles 2007
- Productos gourmet: oportunidad regional y apertura internacional. Lic. Diana Silveira 2010
- Los productos gourmet llegan a la mesa de todos los días. Daniela Blanco 2013
- Instan a Argentina a aprovechar las oportunidades de los cruceros para la industria alimentaria. 2013
- Argentina: Los productos gourmet sortean la crisis y buscan imponerse en el mundo. 2009
- El interior del negocio gourmet: el negocio de los productos Premium. Patricio Ballesteros Ledesma 2012
- Contra la monotonía de los sabores, se consolida el mercado gourmet. Sergio Di Nucci 2013
- Producción de leche de ovejas y cruzas en el Valle Inferior del Río Chubut. Proyecto de Desarrollo de una Cuenca lechera ovina. Ingrid Bain, Edgardo Salgado, Roberto Oscar Iglesias, P. Iñon y R. Marquet 2014
- Lechería Ovina en la Argentina. Víctor H. Suárez y Margarita R. Busetti 2006
- Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011. FAO 2012
- Desarrollo de una Cuenca Lechera Ovina. Edgardo Salgado e Ingrid Bain 2011
- Sistemas Agroalimentarios: Quesos ovinos en Argentina. Evangelina Dulce (NO ENCONTRE LA FECHA)
- Lechería Ovina y Productividad de la Raza Pampita. Víctor Suarez y Margarita Busetti 2004
- El Crecimiento de las Leches No Tradicionales en Argentina. Evangelina Dulce 2005

- Tambo de ovejas. Importancia de analizar la escala de producción. Evangelina Dulce 2005
- Factibilidad Económica de la Lechería Ovina. Suárez, Víctor H., Busetti, Margarita R., Felice Mónica. 2007.
- El Tambo Ovino en Argentina. Mercedes Mc Cormick, Gustavo Borra, Sabrina Peña y Gloria Lynch 2005.
- Situación actual de los TAMBOS OVINOS en Argentina. Margarita Busetti y Víctor H. Suárez (2006)

7. ANEXO

6.1 Encuesta para conocer las preferencias en el consumo de Quesos de Oveja

Consumo de Quesos

- ¿Come quesos regularmente?

  ☐ Si
  ☐ No

- ¿Come quesos gourmet?

(Queso de oveja, cabra, azul, roquefort, gruyere, etcétera)

  ☐ Si
  ☐ No

- ¿Conoce el queso de oveja?

  ☐ Si
  ☐ No

Queso de Oveja

- ¿Cómo conoció el queso de oveja?

  ☐ Degustación en ferias
  ☐ Tradición Familiar
  ☐ Restaurant (picada de quesos)
  ☐ Otro_____

- ¿Le gustó?

  ☐ Si
  ☐ No

Consumo

- ¿Lo integraría a su consumo?

  ☐ Si
  ☐ No
  ¿Por qué?_____

Opciones de Consumo

- ¿En qué situaciones lo consumiría?

  - ☐ Picadas
  - ☐ En comidas
  - ☐ Otro_____

- ¿Dónde lo compraría?

  - ☐ Casas especializadas
  - ☐ Hipermercados
  - ☐ Otro_____

- ¿Cuál sería el peso ideal para su empaquetado?

  - ☐ 200 gr
  - ☐ 300 gr
  - ☐ 500 gr
  - ☐ Otro_____

Datos

- ¿Cuál es su edad?

  - ☐ 18 - 24
  - ☐ 25 - 29
  - ☐ 30 - 35
  - ☐ 36 - 40
  - ☐ 41 - 45
  - ☐ 46 - 50
  - ☐ 50 - 55
  - ☐ 56 – 60
  - ☐ 60 en adelante

- Máximo nivel de estudios alcanzados

(No importa si está finalizado)

  - ☐ Primario
  - ☐ Secundario
  - ☐ Terciario
  - ☐ Universitario
  - ☐ Postgrado

- Ingresos promedio

  - ☐ Menos de 4999
  - ☐ Entre 5000 - 10000
  - ☐ Entre 10001 - 15000

☐ Entre 15001 - 20000
☐ Más de 20000