

Idea de negocio.

INTRODUCCIÓN:

Nuestra idea inicial consistía en la exportación de jamón ibérico, tal negocio básico lo hemos ampliado al jamón blanco.

Compraremos a los productores de Salamanca, centralizamos en un almacén los productos, únicamente como tránsito hacia los países comunitarios (Francia y Alemania) y envasamos y transformamos según la presentación más adecuada para estos productos en el mercado europeo.

Realizamos las gestiones de exportación, que tendrán dos fases, por las razones explicadas más adelante:

- A través de importadores – mayoristas: aprovechando las sinergias promocionales de grandes grupos españoles y de instituciones.
- A través de una red especializada.

Nuestra función abarcará los siguientes puntos:

- 1– Comprar a los fabricantes de la zona de Salamanca: Las operaciones individuales de compra se harían con antelación al final del proceso de curación, cuando los jamones están en el secadero una vez comprobadas las calidades, origen y procedimiento de curación.
- 2– Centralizar las compras en un pequeño almacén, en el mismo lugar en que situaremos las oficinas, que no sería sino de tránsito de la mercancía en donde se carguen los camiones hacia Europa.
- 3– Transformación de la pieza: conforme a las formas de presentación más adecuadas para este producto y los gustos del mercado francés y alemán. Supondrá deshuese de la pieza de jamón, envasado y en su caso loncheado o troceado.
- 4– Llevarlo a Europa para su distribución. Dentro de este punto distinguimos dos fases:

A– *Ir a importadores–mayoristas,* quienes llevarían en su país toda la carga de distribución. Esta fase duraría unos cuatro años y en su introducción aprovecharíamos el esfuerzo realizado por instituciones (ICEX) y grandes empresas españolas del sector.

B– a la vista de los resultados de la fase anterior, buscaríamos la *creación de una red de distribución* con la que llegar al punto de venta.

El fundamento por el que con consideramos viable este negocio toma su apoyo en la estructura organizativa de la industria cárnica de Salamanca:

- No hay tendencias asociativos.
- Hay una gran fragmentación, las empresas son pequeñas y sin capacidad suficiente por sí solos. El volumen que individualmente pudieran exportar sería insuficiente para ir a Europa con posibilidades de éxito.
- Escasa profesionalidad en la gerencia de estas pequeñas empresas, familiares en su mayor parte.

- Falta de conocimiento de los mercados exteriores, se viene produciendo una tendencia a asumir que estos mercados se comportan del mismo modo que el nuestro.
- La capacidad productiva instalada es suficiente para responder en principio a incrementos de producción.
- Las gamas consideradas de mayor calidad son muy limitadas (El jamón ibérico de bellota y de recebo. Si a largo plazo estos productos tienen éxito en los mercados europeos esta limitación hará incrementar unos márgenes ya elevados de por sí.

El sector. Caracteres del producto.

Veremos más detalladamente que el jamón es un producto genérico con dos grandes grupos que consolidan mercados diferentes:

- Jamón blanco.
- Jamón ibérico.
- El blanco parte de un ganado indiferenciado que también se produce en el resto de Europa y lo que configuran las peculiaridades del jamón curado español son las características de curación, sabor, etcétera.

Veremos qué hay una diferencia grande de calidades y a menor calidad el producto pierde sus atributos diferenciales en el mercado europeo, por lo que nosotros apostamos por un jamón de alta calidad objetiva.

- El jamón ibérico tiene su origen en un ganado autóctono mucho más caro de producir y por tanto dirigido a un público mucho más selecto.

Veremos también como de los tres tipos básicos (bellota, recebo y pienso) el que ofrece una posición que impide cualquier acción para su producción en Europa es el de bellota y por tanto el más interesante.

A pesar de ello apreciamos atractivas las tres líneas, pues todas son productos de calidad con suficientes cualidades diferenciales.

Por los cruces que han sido realizados con el cerdo ibérico será preciso realizar una labor de control en el producto para mantener los estándares de calidad.

Por fin indicaremos los factores que influyen en la calidad del jamón en general; pequeños matices pueden ser esenciales (raza, salazón, alimentación del ganado...). Ello nos lleva a determinar la importancia de establecer procesos de control.

Desarrollo:

Podemos establecer los dos grandes grupos que indicábamos en la introducción, el ibérico y el blanco y con relación a este último, en función de las técnicas de curación podemos distinguir:

- Los que siguen un proceso de curación industrial acelerada, que pueden estar disponible para la venta tras un periodo de curación de seis meses tras los que decrece su jugosidad (suele tener su base en un cerdo también más pequeño, unos noventa kilos de peso en vivo), y forman el grupo de los que calificaríamos de inferiores en cuanto a calidad objetiva del producto. compiten en precio.
- Los que siguen un proceso de maduración artesanal. Van mejorando con el paso del tiempo y en función de su peso pueden alcanzar su punto óptimo para la venta desde los diez a los dieciséis meses en el caso de las

piezas mayores. Serían los jamones de mayor calidad objetiva.

– Mercado del jamón blanco: en este producto la materia prima es un cerdo indiferenciado o sin matices característicos con relación a los que se producen en otros países comunitarios. Es el cerdo tradicional de color blanco y genéticamente mejorado con pocas filtraciones intramusculares de grasa, criado normalmente en exportaciones de carácter intensivo. Un cerdo muy magro y que requiere una determinada alimentación y tener un peso en sacrificio de unos ciento treinta kilos para conseguir de él un producto de buena calidad.

Ello supone que la materia prima no presenta cualidades diferenciales que impidan a otros países comunitarios su producción, como de hecho se produce.

– El mercado del jamón ibérico: aunque sean productos sustancialmente similares, las grandes diferencias en precio de venta, sabor, producción y cultura circundante hacen que tratemos mercados y canales diferentes.

Si antes decíamos que el cerdo blanco, aún con la gran cantidad de razas existentes, es igual en los distintos países; el cerdo ibérico es especialidad de los campos españoles. Una raza autóctona que presenta ***cualidades diferenciales con relación al cerdo blanco***:

– Se trata de un cerdo con un proceso de *crecimiento más lento*; el índice de conversión (kilogramos de alimento suministrado / kilogramos de carne) es sustancialmente inferior.

Nosotros podemos sacrificar un cerdo blanco en perfectas condiciones con ocho meses de vida, para alcanzar unas condiciones idóneas en el ibérico, deberíamos esperarlos a los catorce meses; lo que ya representa una diferencia importante en costo de producción.

– *La textura de las carnes es también diferente*. Es un producto más graso y visualmente se puede apreciar un veteado característico que se debe a la presencia de grasa localizada entre los fascículos musculares. La cantidad de veteado es una característica propia de las razas y suele aumentar con la edad del animal.

El olor y el sabor están íntimamente vinculados confluyendo en el aroma. La sensación de jugosidad se origina por la humedad que se produce al iniciarse la masticación, debida a la liberación del jugo procedente de la carne, y el efecto de la grasa sobre el flujo salivar.

– *El proceso de curación* se prolonga hasta una media de diecinueve meses, lo que vuelve a marcar claras diferencias en coste de producción.

Dentro del cerdo ibérico, podemos distinguir con claridad tres subgrupos:

– Ibérico de bellota: es el clásico producto, cuya materia prima (el cerdo) ha sido criada en montanera siendo su alimento básico la bellota, sin olvidar hierbas y raíces.

– Ibérico de cebo: es aquel que no coincidiendo su ciclo de vida con la época en la que se dan las bellotas, o porque haya sido ése un mal año para estas últimas, debe ser completada su alimentación con piensos.

– Ibérico de pienso: aquel que ha sido alimentado con pienso compuesto durante todo su ciclo de vida.

Dentro de este mercado y al margen de las diferencias enunciados, podemos establecer otras diferencias que inciden en la confusión que se puede producir de cara al consumidor; los cruces que con el animal se han efectuado para disminuir su coste de producción.

Este cruce puede ser apreciado en el mismo jamón, no en la pezuña que sigue siendo negra, sino en el grosor de la pata y en la forma del jamón, más alargado en el ibérico puro.

Importancia de la distinción:

Estas diferencias nos marcan:

1- Calidades distintos de los productos.

2- Mercados diferentes a los que dirigimos: Los costes de producción y consiguientemente el precio de venta al público son muy superiores en el ibérico, lo que condiciona un público objetivo de gusto más refinado que acudirá a canales diferentes de distribución por regla general.

3- Distintas posiciones estratégicas:

Hemos señalado que el *cerdo blanco* se produce en cualquier país comunitario; por lo tanto un posible éxito futuro de nuestros productos podría verse limitado por la competencia de productores locales o nacionales que decidieran produciendo. Nuestra única diferencia sería posicionado con una denominación de origen (tal como ocurre en los vinos) y dar y mantener una imagen de calidad y prestigio.

En el cerdo ibérico es diferente, se trata de un *producto autóctono*, lo que ya le confiere distinto matiz, serían más fácilmente defendibles los productos de él derivados, aunque no suprimidos el peligro de que ante un posible éxito futuro, los países comunitarios importaban la raza y ellos la produjesen. al ser producto autóctono un marketing adecuado siempre nos daría una ventaja, aunque siempre representaría una amenaza.

Es el cerdo ibérico de bellota el que mantendría una posición de privilegio. La bellota, fruto que da principalmente la encina, es también típico de España; no hay otros lugares, ni siquiera zonas similares de Italia, que tengan encinas y aún en el supuesto de que llevarán a sus países este árbol, su proceso de crecimiento hasta dar sus frutos supondría un periodo de unos cien años; lo que implica una importante, por no decir casi insoslayable, barrera de entrada a posibles y futuros competidores europeos.

Otros factores que marcan la calidad del producto. Posibles defectos y alteraciones:

Varios son los factores además de los ya comentados que pueden incidir en la calidad del producto. Algunos de ellos pueden percibirse en el producto final, pero cómo será evidente para el lector otros no pueden percibirse físicamente, ni ser controlados por quien adquiere una pieza de jamón:

- La raza del animal: (ya comentada) puede marcar distintas proporciones entre materia grasa y magra, un cerdo más grasoso a un cerdo de mayor calidad.
- La alimentación que el animal haya recibido durante el período de vida. Por ejemplo, una alimentación rica en trigo proporciona una grasa más blanda y nos daría un jamón más jugoso. Puede pues incidir en los ácidos grasos y también en el olor de las carnes.
- El tipo de explotación en el que el animal se haya desarrollado: si ha sido criado en montanera o en régimen intensivo.
- Síndrome del estrés porcino: los animales en los desplazamientos, cuando son trasladados de las granjas a los mataderos y especialmente a la hora en la que van a ser sacrificados sufren un estrés que puede incidir en la calidad de las carnes y tendrá repercusión en el jamón.
- Forma de sacrificio y de sangrado, en parte relacionado con el punto anterior.
- Edad de sacrificio: a menor tiempo el contenido acuoso de las carnes es mayor, el jamón madurará antes y será menos jugoso. Si nosotros colocáramos la carne de un cerdo con menor edad en una bandeja y en otra la

carne de otro mayor, podemos comprobar cómo las carnes del cerdo mayor segregan más agua.

- La humedad del ambiente en el que se produce el proceso de curación y otros factores del mismo influyen en el P. H. y la flora microbiana del jamón.
- El grado y tiempo de salazón del jamón.
- El ya comentado proceso de curación: forzado artificialmente (pueden salir a los seis meses), o lento.
- Otros múltiples factores del local en que el producto madura, como puede ser la presencia de hongos, parásitos, temperatura, acondicionamiento de locales, ventilación, aditivos del producto, etcétera. En todo ello tendrán considerable influencia el medio ambiente de las instalaciones, que estén oscuras (protección a la mosca y aparatos eléctricos para su destrucción) y otros medios de lucha contra parásitos, control de temperatura y humedad.

Dentro de los defectos que podemos encontrar en el producto final podemos apreciar los siguientes:

A– Los que no implican el rechazo del producto:

- Nivel de sal: este es un factor de difícil control, aunque hay aparatos que indican el grado de salinidad. Este factor incidirá normalmente en toda la partida de jamones. Dependiendo de este andado puede llegar a ser inaceptable.
- Rezumado salino: se puede apreciar en el corte del jamón y forma una capa superficial. Esto es debido al almacenamiento en un lugar húmedo. Si nosotros tenemos una porción de jamón en la nevera es muy fácil que en unos días sin consumirlo forme una capa salina en la superficie.
- Enmohecimiento: esto también se puede producir en esa porción de jamón si la dejamos más tiempo sin consumir. Puede infiltrarse a capas interiores y alterar el sabor del jamón.

El enmohecimiento en la pieza de jamón entera es algo normal y fruto del proceso de maduración. La coloración de los hongos en la superficie del jamón puede facilitarnos indicios de su curación. De este modo podemos apreciar que una pieza de jamón ha tenido una curación óptima por tales hongos, pero de cara a la venta, especialmente en el extranjero esto puede producir rechazos.

- Presencia de cristales de tirosina, muy visibles en determinadas ocasiones por la polimerización de diversos azúcares. se da normalmente en jamones de mayor peso y periodo de curación, lo que supone en la mayoría de los casos que es un jamón de calidad. Sin embargo en el consumidor que no lo conozca puede darse cierto grado de rechazo.
- Enranciamiento superficial producido por la oxidación de grasas insaturadas. aunque tampoco es un factor que muestre una inferior calidad del producto, simplemente inciden en la presentación del producto ya que sus características organolépticas no se ven modificadas por este fenómeno superficial.
- Manchas rojizas en el corte: debidas a formaciones de sangre coagulada que vienen producidas por un inexistente sangrado del jamón.

B– Los que implican el rechazo del producto:

- Nivel de curación insuficiente: que el jamón no haya estado el tiempo suficiente en los secaderos, con lo que sería casi carne cruda, o que se halla sometido a procesos incorrectas de maduración, como la aceleración forzada de la curación en alguna de sus fases. Esto último provocaría que el producto estuviera seco en las

partes exteriores no protegidas por la grasa y muy blando en el centro.

- Proceso de maduración que altere el olor y sabor del producto. Ciertos factores como un inadecuado tratamiento del jamón, especialmente en las primeras fases de curación (que son las más delicadas) pueden alterar el equilibrio dando lugar a un producto inaceptable. Es el jamón denominado en jerga del sector "de cala".
- Manchas grises indicativas es de una curación incompleta o defectuosa y que varía según zonas musculares.
- Graves defectos de presentación comercial, como pueden ser mordeduras de roedores o presencia de parásitos (el más típico es un ácaro que se desarrolla principalmente en la superficie y que se aprecia por un polvillo de color marrón).
- Triquina y otras enfermedades: aunque es sumamente extraña su aparición, puesto que todos los animales son analizados inmediatamente después a su sacrificio.
- Otro grupo de causas de rechazo, no son ya naturales, sino que vienen provocadas por la actitud fraudulenta. Dentro de las múltiples que pueden producirse podemos reseñar la falsificación de documentaciones de origen, el tizado de pezuñas en negro para asimilado al cerdo ibérico, la modificación de las fechas de maduración, la presencia de pesticidas no autorizados como el ácido bórico, etcétera.

La producción de jamón curado.

A continuación vemos con base en encuestas realizadas a productores la existencia de una voluntad exportadora y un interés por los mercados exteriores, lo que sembrado no parece reflejarse en acciones concretas.

Un punto de gran importancia para nuestro proyecto se puede extraer de los datos de estas encuestas cuál es que el 58% de los entrevistados estiman que serían convenientes una empresa promotora especializada en la exportación de sus productos.

En lo que respecta al ibérico en la provincia de Salamanca se produce más de la mitad del total de la producción nacional con una cifra cercana al millón de piezas. en lo que respecta al volumen global de las 62 empresas entrevistados afirma producir una cantidad cercana al medio millón de piezas.

Por lo que se refiere al jamón de cerdo blanco la producción de las 62 empresas mencionadas ronda las cuatrocientas mil piezas, pero considerando La capacidad de producción permitiría llegar en un breve espacio de tiempo a una producción mucho mayor.

Desde una perspectiva nacional:

En el mercado del jamón ibérico, distinguimos los datos según los grupos especificados anteriormente en número de piezas, en atención a las consideraciones que hemos hecho sobre las calidades del producto:

A– Por tipo de alimentación:

- Montanera–bellota: 311.400
- Montanera–recebo: 380.600
- Pienso: 1.038.000

* Total... 1.730.000

B- Por razas:

– Ibérico puro: 346.000

– Cruce 75% ibérico: 570.900

– Cruce 50% ibérico: 813.000

* Total... 1.730.000

En el mercado del jamón blanco, aunque también encontramos distintas calidades de producto, no son tan marcadas como en el caso del ibérico, por lo que no hacemos distinción:

- Jamones de cerdo blanco: 31.800.000 en el 97

Si bien estos datos pueden no ser totalmente exactos por la existencia de una economía sumergida de relativa importancia.

En España existen unas necesitaba 1650 empresas productoras de jamón curado.

Sin embargo, estos datos no nos revelan el potencial real exportador.

Lo que piensan los productores:

De una encuesta nacional realizada a productores (150 envíos, 50 respuestas) que nos facilitó la asociación de industrias de la carne, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Desean exportar y piensan que lo harán con regularidad y rentabilidad.
- Falta una estructura adecuada imprescindible crearla. consideran la mejor fórmula una sociedad de gestión al servicio de las industrias interesadas en el proyecto común de exportación. En este sentido las opiniones se dirigen del siguiente modo:
- El 8% considera que son insuficientes las asociaciones actuales.
- El 48% considera conveniente un consorcio similar al de Parma (ya existe para el jamón blanco).
- El 58% considera que es útil una empresa promotora especializada.
- Para un 2% bastaría el esfuerzo individual.
- Otras alternativas 4%.
- No sabe/no contesta un 8%.
- Necesidad de contar con un apoyo específico:
- El 64% considera imprescindibles o necesarias las investigaciones de mercado.
- Un 72% considera necesario contactar con importadores.

- Un 48% estima convenientes visitas comerciales de productores españoles a mercados internacionales.
- Otro 48% de importadores extranjeros a productores españoles.
- Un 58% asistencia a ferias.
- Un 46% organización de semanas especializadas, seminarios, demostraciones...
- Publicidad en distintos medios el 62%.

Los consumidores:

Introducción. De que hablamos:

Veremos tres mercados europeos:

Francia:

- Es el cuarto país consumidor y tiene una importante tradición en el consumo de jamón curado.
- Hay cierto conocimiento del producto español.
- Aunque apreciados por algunos, no es totalmente acorde con su gusto, más cercano al jamón de Parma y Bayona.
- La presentación habitual en España no es atractiva para ellos.

Siendo éstas las líneas generales podemos ver más detalladamente la atracción que ofrece este mercado, aunque es evidente que será necesario invertir en campañas promocionales y publicitarias para adecuar los hábitos de consumo.

Alemania:

- Como consumidor de productos cárnicos es más importante que Francia.
- Hay un gran crecimiento del consumo del jamón curado frente a una disminución del ahumado (más típico de esas tierras).
- Buena imagen de la charcutería tradicional.
- No hay notoriedad de los productos cárnicos españoles.
- La calidad y la naturalidad del jamón serrano aparecen como factores clave.

Veremos cómo se trata también de un mercado atractivo, aunque es muy probable que se necesiten inversiones mayores en publicidad y promociones.

Por su volumen es más interesante que el mercado francés.

Gran Bretaña:

- No son consumidores habituales.

- Su consumo es el de un producto de segunda línea.
- Habría una muy baja rotación de los productos.
- Muy alto coste de introducción.

Estos factores son los que hacen especialmente desaconsejable este mercado.

Lo que piensa el consumidor francés.

De todo lo que piensa el consumidor francés se puede hacer una distinción entre factores positivos y negativos:

A– Positivos: – Es un producto tradicional.

- Nutritivo
- Es natural
- Moderno, a pesar de la tradición.
- De vacaciones, festivo.

B– Negativos: – La abundancia de grasa.

- La presentación.
- Foráneo.
- De fabricación dudosa.

Lo que piensa el consumidor alemán.

De todo lo que piensa el consumidor alemán separen hacer los siguientes factores positivos y negativos:

A– Positivos: – Se está produciendo un rechazo hacia los productos ahumados, puesto que últimamente vienen siendo considerados como productos cancerígenos.

- El rechazo de aromatizantes, conservantes, y otros ingredientes artificiales, factor que favorece al jamón curado por su composición casi íntegramente natural.
- Gran implantación de alimentos naturales y orgánicos.
- Se valora la facilidad de adquisición y preparación, la innovación, la presentación en porciones pequeñas, Las especialidades y la variedad de la gama.

B– Negativos: – Creciente oposición a las grasas.

- Hay una gran confianza en la normativa sanitaria propia, lo que a su vez representa un obstáculo para muchos productos importados.
- Se consideran a sí mismos como especialistas en charcutería y como productores de una amplia gama de

derivados cárnicos para cubrir las distintas gamas.

Competencia.

La competencia la podemos dividir en:

- Competencia española:

Excepto aquellas empresas cuya estrategia es "tirar los precios", las demás realizan esfuerzos promocionales (apoyados por el I.C.E.X. y el consorcio español para la exportación del jamón) de los cuales deberemos aprovecharnos para llevar a cabo este proyecto.

2– Competencia de otros países de la Unión Europea:

* Por la producción interna de los países a los que nos dirigimos:

– En Francia: jamón tipo Bayona.

– En Alemania: jamón ahumado.

Ambos productos aún siendo jamones representan grandes diferencias con el producto español.

* La procedente de Italia: aparecen un conjunto de consorcios perfectamente establecidos que operan muy eficazmente. Hay que resaltar el consorcio de Parma con más de veintisiete años de vida; tiene una gran experiencia y su producto es conocido y apreciado en toda Europa.

Distribución:

Introducción. De que hablamos:

La característica principal de la distribución tanto en Francia como en Alemania es la elevada concentración.

Con respecto a los detallistas es importante distinguir entre los detallistas especializados, que se abastece a través de mayoristas, y aquellos grupos y asociaciones totalmente integrados.

La figura de los detallistas especializados aparece con especial relevancia para la venta de derivados cárnicos y embutidos en Alemania. Son abastecedores por mayoristas–almacenistas que prestan un elevado servicio.

Como diferencia principal con respecto a los detallistas especializados–en Francia–se encuentran la gran mayoría asociados en centrales de compra.

Con respecto a los grandes grupos (que son los que mayor volumen mueven en alimentación), en ambos países se encuentran perfectamente integrados llegando incluso a la importación.

Desarrollo.

La distribución en Francia.

Francia dispone de una de las estructuras de distribución más modernas y concentradas del mundo, lo que es de especial importancia a la hora de plantear este proyecto.

Las compras de alimentos en Francia representan el 40% del total de las compras de los hogares, y sus cifras

para el año 97 se calculan del orden de los catorce billones de pesetas al año, lo que nos da la idea del enorme potencial de este mercado de alimentación, y de la envergadura distribuidora existente.

Concretamente la distribución de productos cárnicos con destino al consumo en el hogar se efectúa a través de tres grandes canales:

- Comercio general de alimentación: con setenta mil puntos de venta y con el 55% de las ventas.
- Comercio especializado (carnicerías– veinticinco mil –, charcuterías – diez mil –, delicatessen y otros): con cuarenta mil puntos de venta y con el 37% de las ventas.
- Otros circuitos, principalmente venta ambulante, con el 7% de las ventas.

Si consideramos la distribución de productos cárnicos sin considerar su destino, estos porcentajes se modifican, quedando de la siguiente manera:

- Comercio general (incluye grandes superficies y supermercados) presenta el 51% de las ventas.
- Comercio especializado con el 42% de las ventas. aunque se trata de un conjunto de mayoristas cuyo número está en declive, es de esencial relevancia a la hora de la venta "al corte".

La mayoría de los productos curados, son considerados en Francia como productos frescos y su distribución va unida, representando únicamente el 15% del global.

Los productos curados en supermercados representan el 6,5% de sus ventas de cárnicos, y en el caso de hipermercados suponen el 3,5%, la importancia de dirigirnos a la distribución especializada para la cual representa unos porcentajes muchísimo mayores y fuertemente variables según el tipo de tienda.

El consumo de alimentos fuera de casa representa el 20% del consumo total de alimentos, del cual el 40% corresponde a restauración institucional (escuelas, hospitales, ejército...) y el 60% restante a restauración pública (hoteles, restaurantes, bares...).

En particular, el jamón curado sólo ha destinado computar la restauración pública, representando esta tan sólo el 10% del consumo:

* En hogar... 46.000 Tm... 90%

* En restauración... 5.000 Tm... 10%

Esta restauración pública se aprovisiona o bien a través de fabricantes (20%), sólo cadenas grandes, o pagarés de mayoristas/almacenistas (80%). En ambos casos es importantísimo que los productos de la alta gama, como podría ser el jamón curado, presenten una elevada calidad.

Los flujos de importación, se reparten entre fabricantes (20%), mayoristas tradicional (40%) y mayoristas almacenistas (40%), siendo estos últimos los que llegan a todas las formas de distribución, aunque los mayoristas tradicionales son los que suministran la mayor parte de los productos importados a las carnicerías, chacinerías, y restauración pública. Por el contrario,, los mayoristas almacenistas llegan con más fuerza a los supermercados e hipermercados.

La distribución en Alemania.

Los elaborados cárnicos son productos absolutamente integrados en la lista del consumidor alemán, siendo el

95% de la población habitual consumidor de estos productos, según dos circuitos:

- Consumo en el hogar... 60%
- Consumo fuera del hogar... 40%

Dada la importancia de la importación de los elaborados cárnicos existe un alto grado de integración detallista/mayorista/importador, lo que condiciona fuertemente la importación de este tipo de productos.

Con respecto al canal detallista y mayoristas en la distribución de alimentos, cabe decir la gran concentración y el alto grado de integración/asociación de los detallistas.

En el caso de elaborados cárnicos, existen del orden de veinte mil pequeños detallistas especializados (carniceros–charcuteros) que se agrupan y aprovisionan en torno a una cooperativa y cuyo volumen representa el 30% de la distribución. Aunque se trata de un colectivo en regresión, su presencia actualmente sigue siendo importante.

La existencia de estos distribuidores minoristas especializados es especialmente interesante en el proyecto que nos ocupa, si bien no será fácil llegar a ellos.

En lo que se refiere al comercio organizado, en el mercado general de alimentos aparecen unos cincuenta mil puntos de venta, fundamentalmente tiendas de libre servicio.

Los grandes grupos protagonistas de este comercio organizado e importantes para el proyecto de exportación de jamón curado serían:

- 1– Sucursalistas: (Rewe Leibrand, Tengelman, Alkhauf...)
- 2– Grupo Coop.
- 3– Grandes almacenes.
4. grupos de compra.
5. Cadenas.
6. Mayoristas
7. Importadores.
8. Cathering organizado.

Respecto a los importadores mayoristas cabe destacar la existencia de una fuerte red, especialmente en los elaborados cárnicos. El 80% de la importación de productos cárnicos se realiza a través de importadores mayoristas independientes.

Este grupo está compuesto por unas setenta empresas de las cuales diez controlan el 50% de la actividad. Es evidente que este grupo debe ser el que se ocupe de la importación de jamones curados. Estos importadores tienen funciones de almacenistas y distribuidor y se encargan tanto del transporte a larga distancia como la distribución entre ciudades y en muchos casos trabajan en exclusiva para uno o varios grandes distribuidores detallistas.

Otro de sus caracteres el que garantizan la calidad de los productos que ellos comercializan, así como el servicio que prestan, que es especialmente esmerado.

Marcas de distribuidor:

El primer dato a destacar es su rápido crecimiento, aunque hoy parecen estabilizadas y con ligera tendencia a disminuir.

La posibilidad de entrada del jamón curado español bajo marcas del distribuidor parece descartarse a corto plazo y poco recomendable puesto que iría en contra de la estrategia de crear una imagen de producto genuino español, de calidad, de alta gama.

Esto podría originar errores irreversibles, puesto que el posible éxito de nuestros productos podría ser aprovechado por jamones curados procedentes de otros países (Francia, Italia).

Presentación:

Por los caracteres del jamón curado español, no es aconsejable su introducción como producto preenvasado en grandes trozos o lonchas. Esto le asemejaría al jamón ahumado alemán y se identificara como un producto de escasa calidad.

Venta en carnicerías–charcuterías:

Es en principio aconsejable debido al elevado precio medio que alcanzaría y al porcentaje que representan las ventas de productos cárnicos en este tipo de establecimientos, ya que el consumidor alemán confía en esta vía de distribución. Vienen siendo considerados como establecimientos adecuados para la adquisición de productos de calidad.

Si bien como ya hemos comentado anteriormente sería difícil acceder a este nutrido grupo debido a su menor nivel de integración y organización, así como a las características operativas (rotación, márgenes...). Es por ello imprescindible una atención continuada para rentabilizar la distribución a través de este canal, lo que pasa por el acceso a mayoristas especializados en este tipo de establecimientos.

El consumo:

Debemos indicar el elevado consumo de elaborados cárnicos fuera del hogar, que representa entre el 35 y el 40% del total. Instituciones públicas y comidas de empresa toman el 50%, el resto entre hoteles, restaurantes, bares y afines.

En el caso del jamón curado el consumo fuera del hogar representa únicamente el 30%, siendo el 70% a través de hostelería y restauración y tan sólo un 30% (del 70%) instituciones y empresas.

La compra de los elaborados cárnicos para catering, se efectúa en su mayor parte en grandes superficies, aunque ocasionalmente pueden abastecerse de mayoristas si se trata de organizaciones de elevado volumen.

Opiniones de algunos importadores/distribuidores.

- El jamón curado al aire, se ve como un producto más sano y dietético que el tradicional jamón ahumado.
- Desde hace cinco años se observa un crecimiento constante del jamón curado al aire.
- Debe llevar una etiqueta con el distintivo de calidad y origen.

– Al nivel de altos responsables, tanto de las cadenas de distribución, como de los importadores, el conocimiento y la valoración del buen y genuino jamón serrano eran muy favorables. Al nivel del buen Parma, y su posicionamiento debe ser ése, también en p.v.p. en caso de ser inferior los consumidores pensaban en una calidad también inferior.

– Queremos un jamón serrano deshuesado, centros sin cortezas ni grasa, listo para el corte sin mermas.

El proceso productivo:

La base para la consecución de un buen producto final tiene su clave en la etapa inicial. Estableceremos un proceso de selección tanto de la materia prima como de los proveedores. Una vez que la mercancía entra en nuestras instalaciones será comprobado su peso en una báscula y en ese momento serán cargados en palets y llevados a la zona de almacenamiento con un transportador hidráulico.

Cuando llegue el momento de deshuesar, esos palets serán trasladados a la sala de transformación y depositadas en la mesa destinada al efecto (mesa lisa en acero inoxidable).

De esa mesa serán cogidos por los operarios y se deshuesarán en las mesas especiales para deshuese de jamón serrano tipo español. Estas mesas incorporan recipientes para ir depositando los subcomponentes marginales derivados de la pieza entera: codillo, desperdicios.

El centro de jamón pasa entonces a la cortadora automática en el caso del loncheado o se divide en dos para el caso del troceado.

Si el proceso va a pieza de centro entero pasa directamente a la envasadora: en un principio la envasadora es de doble campana, de acondicionar tiento manual, por lo que habrá que colocar las piezas en las bolsas de vacío para introducidas después en la envasadora, que es la que realiza el vacío.

Cuando habida cuenta del volumen alcanzado se incorpore la envasadora en continuo, el proceso de introducción de la mercancía en las bolsas se elimina, pues es una máquina que funciona por termosellado y hace los moldes necesarios.

Una vez que sale de una de estas dos máquinas se deposita en las bandejas de refrigeración, que van en carros. En estos carros se trasladan directamente a la cámara frigorífica a la espera de ser enviados.

De este modo evitaremos piense dupliquen los traslados y pasos de unos lugares a otros.

El horario de trabajo será de 7:30 a 14:00 y de 16:00 a 18:00.

Las instalaciones:

Se ubicará en una nave sita en el Polígono de los Villares, calle Sol, Parcela 9 (Salamanca) de 395 metros cuadrados.

Situación en que hemos dispuesto nuestros despachos:

En un piso segundo está ubicada la oficina I y oficina II que permite el control de lo que suceda en la nave, puesto que:

– La oficina 2: tiene una ventana que permite observar la sala de deshuese y envasado, y por la parte contar la zona de almacenamiento de jamones.

– La oficina 1: tiene una ventana a la derecha, de forma que se puede observar el lateral derecho de la nave y en la parte frontal como la anterior.

* Las puertas de acceso para carga y descarga están preparadas para permitir un fácil acceso.

La nave se toma en alquiler.

La zona de almacenamiento tendrá una capacidad para unos diez mil jamones colocados y la cámara frigorífica para treinta mil kilos de productos al vacío.

Con relación al envío de la mercancía, serán subcontratados los servicios de agencias de transporte.

Estrategia de venta – descripción comercial.

Descripción comercial:

El producto ya ha quedado claramente definido en la primera parte de este proyecto. Sus caracteres, factores por los que se ve influido, etcétera. Por ello en este punto y para no ser reiterativos, referenciaremos los puntos tratados con anterioridad.

Caracteres externos del producto:

Tratándose de un producto de alta calidad objetiva, debemos de procurar un envase que facilite la percepción psicológica de esta facultad.

Tres serán las formas de presentación básicas:

- Loncheado
- Troceado
- Pieza de centro

Estas tres formas de presentación responden a la demanda de los comerciantes y potenciales clientes europeos. Acompañamos los datos que avanzaban tales presentaciones:

*** Francia:**

- Al corte: 87%
- Troceado: 10%
- Loncheado: 3%

***Alemania:**

- Al corte: 76%
- Troceado: 21%
- Loncheado: 3%

El envasado al vacío responde a necesidades de protección y preservación del producto. Aunque este modo requiere la conservación en frío para evitar la acidez que se produciría en caso contrario.

El efecto del vacío en el producto lleva aparejado como pega que si no es conservado en frío confiere al producto cierto grado de acidez, aunque éste se elimina una vez que el producto es extraído de su envase y dejado fuera durante cierto tiempo.

Al margen de este inconveniente tiene la importante ventaja de mantener durante un período mayor de tiempo las características organolépticas que agracian este producto.

- La marca:

Hemos considerado nuestra sociedad el usar una marca común para los diferentes tipos de presentación.

En la actualidad no hay imagen de marca de ninguna de las empresas españolas. Esto supone que se parte de una situación en la que no hay repartos de cuota de mercado.

La pretensión del consorcio es crear una imagen de calidad en torno al forma "Serrano", siendo una "S" estilizada el anagrama elegido.

Considerando este hecho hemos estimado que el nombre que nosotros debemos tomar es el de "VALLESERRANO", de forma que podamos capitalizada parte de las inversiones realizadas por el consorcio.

Esta marca hará asociar nuestro producto con la imagen de calidad creada por la publicidad institucional y corporativa.

En lo que se refiere al registro de la marca, ya hemos iniciado las gestiones oportunas tanto para la inscripción como nombre social (RUDIGAR.SA) como para el registro de marcas y patentes.

Ciclo de vida del producto:

Aunque se trate de un producto maduro en nuestro país y conocido en otras variedades en Europa, podemos considerarlo como un nuevo producto, de modo que estamos en la fase de introducción.

Fuente de negocio:

Puesto que estamos tratando con un producto de nueva introducción, nuestra fuente de negocio principal será la captación de nuevos consumidores.

Para lo que será imprescindible la colaboración del charcuteros o minoristas, como prescriptor del producto. Para ello nuestra escasa publicidad irá dirigida a él.

Aunque no hemos de olvidar que el jamón curado no es nuevo en Europa, existen consumidores de este producto a través principalmente del jamón de Parma. Será pues otra fuente de negocio el intentar captar el mayor número posible de quienes ya son consumidores de otros tipos de jamón.

Los clientes:

Ya hemos dedicado una buena parte a la delimitación del consumidor final sus gustos, preferencias y hábitos de consumo.

En principio nos dirigiremos a los importadores mayoristas, quienes a su vez se dirigen a otros distintos

sistemas de distribución en Europa.

Así pues y como sistema de distribución hemos descartado la red de ventas propia, debido a los elevados costes que ello supondría para una escasa participación en el mercado.

De los estudios que hemos venido comentando se derivan una serie de consideraciones ó puntos básicos que atraían la atención del canal, puntos que trataremos de satisfacer:

- Calidad y seguridad sanitaria. (ISO 9002)
- Estimamos que la concesión de dos meses como período de pago es un criterio ajustado a la situación del mercado.
- Rotación: esfuerzos publicitarios que se harán a nivel institucional, aunque evidentemente no tendrá la rotación que existe en España ahora.
- Apoyado por una denominación de origen: por ello nos centramos en jamones de Salamanca.
- Buenas relaciones directas con los distribuidores.
- Propaganda : nuestro pequeño esfuerzo publicitario será en propaganda presta a los mayoristas con catálogos y cartelería.
- Alta profesionalidad en las relaciones, poder valorar y instituir aspectos técnicos del producto.
- Parecen mostrar interés por conocer los sistemas de producción, visitar fábricas y disponer de especificaciones claras y medievales.

Posicionamiento del producto:

Como ya ha quedado claro, pretendemos comercializar un jamón de alta calidad objetiva, situada en la gama alta:

- Alta calidad y presentación.
- Alto precio demostrable, de modo que se vincule con la alta gama conocida.

Los medios:

Las acciones que consideramos aconsejables para la introducción del producto son:

- Publicidad en revistas especializadas de amplia difusión en receptor.
- La exposición de los productos en ferias internacionales, su degustación, etc.
- Edición de un catálogo comercial en nuestro idioma, el francés y el alemán.
- Información técnica y gastronómica sobre el producto y su procedencia.
- Programa de relaciones públicas orientado a todos aquellos que tienen conocimiento e influencia en el sector y puedan estar interesados en este producto.

– Campaña en medios de comunicación.

Cualquier caso, el reducido presupuesto que en principio destinados a publicidad (medio millón de pesetas) tendrá como objeto atraer a los distribuidores con publicidad dirigida a ellos en las que se detallan las características y ventajas del producto.

Incluiremos pequeños objetos de propaganda que sirvan de recuerdo de nuestra marca, dirigidos a los distribuidores.

Plan de compras.

Como ya hemos venido señalando a lo largo del estudio una de las tareas fundamentales era la selección del producto.

Nuestra pretensión es obtener una calidad objetiva de producto que cumpla unos requisitos mínimos, para ello debemos de partir del capítulo "el sector. Caracteres del producto", en el subtítulo "otros factores que marcan la calidad del producto, posibles defectos y alteraciones".

En aquel capítulo podíamos observar cómo había un cúmulo qué causas que incidieran en la calidad final del producto, unas lo hacían inviable para la venta, otras alteraban La presentación y es evidente que muchas de ellas confluyen en la aportación de una calidad en el producto final.

– La raza del animal: es un factor ya ampliamente comentado. La incidencia de este factor marcará la calidad de las carnes. Por ejemplo consideramos que determinadas presentan un mínimo de grasas que no aportaría la suficiente calidad a un jamón de las características del que pretendemos comercializar. Otras podrían ser consideradas válidas.

– La alimentación: presenta una incidencia importante en el sabor del producto final, pero como en el caso anterior es difícilmente controlable.

– La forma de sacrificio y sangrando: que puede ser comprobado fácilmente visitando las instalaciones de los proveedores.

– La edad del sacrificio: factor que puede ser controlado exigiendo un grado determinado de curación, lo que se puede percibir físicamente y ordenar obligatoriamente un sello de maduración, y un peso mínimo del producto final. Este peso lo estimamos en 6,5 kilos.

– La humedad y el ambiente de curación del jamón puede ser comprobado, visitas a las instalaciones de los proveedores y observando sus procesos de curación.

– El grado de salazón del producto: para su control hemos incorporado un medidor de sal y temperatura.

– El proceso de curación: puede ser controlado para evitar curaciones aceleradas a través del sello de maduración, pidiendo un mínimo en meses que evidentemente puede presentar un rango de fluctuación en función del peso del jamón. Estimamos que para el peso mínimo establecido 6,5 kg debemos de pedir un mínimo de curación de ocho meses.

– La alteración sufrida por el producto en el proceso de maduración, que alteraban rápidamente el producto haciéndolo inaceptable puede ser localizada a través de un control individualizado de la pieza. El sistema consiste en insertar un hueso que acaba en punta y denominado cala en la zona del hueso del puente y a la altura del codillo por bajo del corte de la piel.

– El control de enfermedades es realizado obligatoriamente en todos los maderos por un veterinario oficial.

El sistema de compra:

Iremos a las instalaciones de los proveedores y efectuaremos allí la selección. En ese momento pediremos que se coloque la placa sanitaria con nuestra vitola de tal modo los jamones que hayamos seleccionado, no podrán ser cambiados sin que nos evitemos de ello.

Respecto a las bolsas pueden ser solicitadas en principio cada dos meses por la escasa actuación, pero posteriormente aportaremos este periodo a un mes.

Las etiquetas y vitolas a cualquiera de las muchas imprentas que aquello se dedican en Salamanca.

Indicamos en este punto que nuestros productos deben cumplir con la normativa vigente, algunas de las cuales son normas de ámbito de aplicación territorial europeo.

Por lo que respecta a los jamones intentaremos agrupar el máximo posible para disminuir los costes de transporte, aunque en un principio y combinando con el tiempo que calculamos van a estar en nuestras instalaciones (un mes), ésta vendrá a ser la frecuencia inicial de los pedidos. Si bien iremos reduciendo el periodo en función de las necesidades, al tiempo que nuestra intención es estabilizar la rotación en 15 días.

De otro lado no se producen fluctuaciones importantes causadas por la estacionalidad, aunque sí parece producirse cierto incremento de la demanda en determinados períodos del año, como a finales de la primavera, de cara a la campaña de verano y en octubre, noviembre en preparación de la campaña de Navidad. Aunque hay sensibles variaciones de unas fábricas a otras en función de sus zonas y hábitos de venta.

Los proveedores que en principio hemos considerado adecuados son:

- Chacinerías Díaz S.A.
- Jesús González e Hijos S.L.
- Santos Carrasco S.A.
- Cibego S.L.
- Etc...

En cualquier caso se trata de una lista orientativa. Una vez iniciada nuestra actividad puede verse incrementada y/o eliminar alguno de ellos.