



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto de Agroindustria



Plan Marketing El Camino Dairy Farm OLD FASHIONED YOGURT

Informe Final

Julio, 2017



OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA RECEPCIONADO	
Fecha	26/07/2018
Hora	10:32
Nº Ingreso	40938



ÍNDICE

1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
1.1	MACROAMBIENTE	7
1.1.1	Factores Geográficos.....	7
1.1.2	Entorno Político-Legal.....	10
1.1.3	Entorno Económico	12
1.1.4	Entorno Social	16
1.1.5	Entorno Tecnológico.....	22
1.2	SITUACIÓN INTERNA ACTUAL.....	27
1.2.1	Reseña Histórica	27
1.2.2	Ubicación e Infraestructura	28
1.2.3	Filosofía Empresarial	28
1.2.4	Clientes	29
1.2.5	Oferta de Productos.....	30
1.2.6	Proceso Productivo.....	32
1.2.7	Envases y Embalajes.....	35
1.2.8	Proveedores	36
1.2.9	Canales de Distribución.....	37
1.2.10	Promoción y Publicidad	40
1.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	44
1.3.1	Tendencias del Mercado.....	44
1.3.2	Características del Consumidor	47
1.3.3	Principales Competidores	51
1.3.4	Cinco Fuerzas de Porter.....	54
1.3.5	Análisis FODA	57
2	PLAN A FUTURO	60
2.1	OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS.....	60
2.2	OBJETIVOS DE MARKETING.....	61



2.3	ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	61
2.4	ESTRATEGIAS DE MARKETING BASADAS EN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	62
2.4.1	Estrategia de Producto	63
2.4.2	Estrategia de Precio	66
2.4.3	Estrategia de Comunicación	67
2.4.4	Estrategia de Distribución	70
2.5	MARKETING MIX	71
2.5.1	Estrategias de Producto.....	71
2.5.2	Estrategias de Precio.....	72
2.5.3	Estrategias de Plaza y Distribución.....	73
2.5.4	Estrategias de Promoción y Publicidad.....	74
2.6	ESTRATEGIAS ARQUITECTURA DE MARCA	76
2.7	ESTRATEGIAS ENVASES Y EMBALAJES	76
2.8	PRESUPUESTO.....	82
2.8.1	Estrategias de Producto.....	82
2.8.2	Estrategias de Precio.....	82
2.8.3	Estrategias de Promoción.....	83
2.8.4	Estrategias de Publicidad y Marketing Digital	83
2.8.5	Estrategias de Arquitectura de Marca	84
2.8.6	Estrategias de Envases y Embalajes	85
3	CONTROL DE RESULTADOS.....	87
3.1	CALENDARIO DE APLICACIÓN	87
3.2	ORGANIZACIÓN DE MARKETING	87
4	PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA...	90
4.1	INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA	90
4.2	INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	91
5	BIBLIOGRAFÍA	94
6	ANEXOS.....	97



RESUMEN EJECUTIVO

El Camino Dairy Farm, es una empresa familiar que entrega al mercado productos lácteos naturales, sin elementos químicos que alarguen su vida, sin espesantes, colorantes ni preservantes, es así como Old Fashioned Yogurt es realizado íntegramente con leche del campo de vacas alimentadas sólo con pasto.

La empresa El Camino Dairy Farm, quiere crecer y siente que puede hacerlo, para ello ha solicitado le sea realizado un Plan de Marketing y será el Instituto de Agroindustria la institución que se hará cargo, con un estudio del macro y del micro entorno, con un diagnóstico in situ en la planta, distribuidores y con entrevistas que proporcionara la información necesaria para entregar como resultado un Plan que le permita conseguir sus objetivos.

En el análisis realizado al Macro ambiente de la empresa se pudo evidenciar todo el entorno que rodea a la empresa y el lugar donde se elaboran, esto es, la Región de la Araucanía, que es donde se encuentra la fábrica y la Región Metropolitana, que es donde se comercializa Old Fashioned Yogurt. La empresa, posee la filosofía del todo natural, bueno para la salud y volver a la usanza antigua, lo que unido a la leche de pastoreo, ha logrado penetrar en el mercado gourmet de la Región Metropolitana a través de 5 distribuidores. Sus consumidores finales son principalmente mujeres del sector alto (ABC1 y C2), que están a la vanguardia y siguen la tendencia del vivir sano.

Sus principales dificultades están, en la línea de producción (sellado, dosificado, buenas prácticas), en la logística del traslado a los puntos de venta y que dentro de los puntos de venta no tienen control sobre el manejo de sus productos, aun así el cliente intermedio lo percibe bastante bien, lo que fue corroborado en una encuesta, un producto que se valora la relación precio/calidad y que está en la fase de crecimiento con turbulencias propias de esta fase en su ciclo de vida.

Old Fashioned yogurt está dentro de un mercado Premium y su principal competencia son yogurt naturales, del tipo griego, realizados en forma natural sin aditivos, pero ninguno de ellos indica que es producido por leche de pastoreo, lo que hace una diferenciación. Sin embargo siendo este un mercado atractivo, pueden existir amenazas de ingresos de otros productores, los grandes por las economías de escala o los pequeños que tengan leche de pastoreo y que se atrevan a llegar a la Región Metropolitana.

En cuanto a Promoción, medios y rivalidad entre la competencia, está recién comenzando, aun no existe una rivalidad competitiva, hay mucho mercado que explotar, mucha promoción que hacer y en las redes sociales e internet están dadas las condiciones para potenciarse y ganar mercado, haciendo marketing relacional, potenciando los puntos de ventas, mejorando el control de su línea de



producción, cumpliendo la normativa vigente, pudiendo con eso incluso ampliar su gama de productos.



CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN





1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 MACROAMBIENTE

1.1.1 Factores Geográficos

1.1.1.1 Descripción de Chile

Chile cuenta con una superficie total de 2.006.096 km², lo que abarca su territorio americano, antártico e insular.

La población se encuentra mayoritariamente en Chile Americano, el que está constituido por 15 regiones. El relieve de su territorio está definido por tres rasgos fundamentales: la Cordillera de los Andes, al este; la Cordillera de la Costa, al oeste; y la Depresión Intermedia, entre ambos sistemas montañosos, interrumpida en su desarrollo en varias oportunidades.

En cuanto al clima este país cuenta con una extensa variedad, lo que está alterado por factores con disposición y características muy peculiares.

Esto permite que exista gran y diversa riqueza hídrica, de suelos, de flora y de fauna en el país. Así, los recursos naturales convierten a Chile en un país con gran potencial turístico y económico (INE, 2016).

1.1.1.2 Descripción Región de la Araucanía

La Región de La Araucanía cuenta con una superficie de 31.842,3 km², lo que representa el 4,2% del territorio de Chile Americano e Insular. Está constituida por dos provincias: Malleco con 11 comunas y Cautín con 21 comunas, sumando así un total de 32 comunas.

En el clima de esta región se observa una transición entre los climas de tipo mediterráneo con degradación húmeda y los climas templado-lluviosos con influencia oceánica (INE, 2016).

Hasta la segunda mitad del siglo XIX la Región de La Araucanía constituía una verdadera frontera con la que el Valle Central limitaba por su extremo sur. Pocos lugares en el mundo pueden compararse en belleza con esta región (IX Región) y con su vecina Región de Los Lagos (X Región). Perfectos conos volcánicos blanqueados por glaciares se yerguen junto a lagos de aguas azules, bosques vírgenes y siempre verdes terrenos agrícolas. Dentro de esto podemos distinguir 5 áreas cinco áreas de potencial turístico y problemas específicos: el área de Nahuelbuta, el área precordillerana, el área de Temuco centro, el área costera y el área lacustre.

Una atracción turística importante de la Región de La Araucanía es la rica cultura mapuche, con su peculiar música, típicamente asiática, vestimentas, joyas, idioma y tradiciones.

Otra de las atracciones que puede resultar interesante es la gastronomía de la zona.

La Ubicación de la Planta de Dairy Farm se encuentra ubicada en un punto neurálgico de la zona turística de la Araucanía, esto es, entre la ciudad de Villarrica y Loncoche como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Mapa donde se encuentra ubicada la Planta DF en la Región de La Araucanía



Fuente: Educarchile

1.1.1.3 Descripción Región Metropolitana

La Región Metropolitana cuenta con una superficie de aproximadamente 15.403,2 km², siendo así la región de menor superficie en el país y la única mediterránea. Esta región está constituida por 6 provincias y 52 comunas.

Esta región presenta una de las áreas mejor definidas de la orografía chilena, diferenciándose aquí de forma clara las tres entidades fundamentales de Chile central: la Cordillera de la Costa, la Cordillera de los Andes y la Depresión Intermedia.

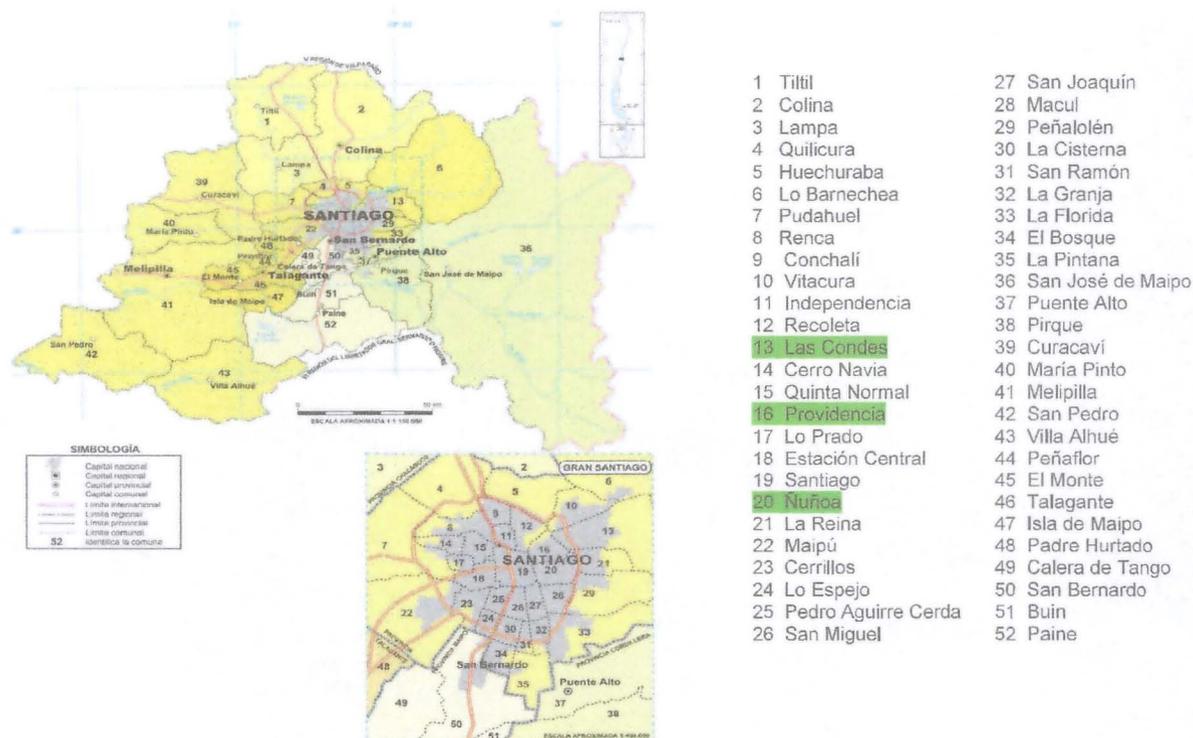
Hasta los 1.500 metros de altitud, en esta región predomina el clima templado cálido con estación seca prolongada. Por su parte, en la zona cordillerana a medida que se avanza en altitud comienzan progresivamente a descender de las temperaturas y a aumentar las precipitaciones (INE, 2016).

Las condiciones de clima y suelo de esta región hacen posibles distintos cultivos. Aquí se destacan los frutales, hortalizas, viveros, plantas forrajeras, cereales, viñas y parronales viníferos, entre otros (ODEPA, 2017).

El entorno natural privilegiado cercano a centros de esquí de categoría internacional, grandes parques, reservas naturales y playas del litoral central, hacen a la Región Metropolitana un atractivo turístico muy importante dentro del país. Aquí se encuentran además los atractivos propios de una gran ciudad, tales como museos, cines, teatros y otros lugares interesantes para visitar (SERNATUR, 2017).

A continuación, en la Figura 2 se muestra la localización específica que comprende el presente programa.

Figura 2: Áreas de estudio del programa en la Región Metropolitana



Fuente: Educarchile



1.1.2 Entorno Político-Legal

1.1.2.1 Estabilidad Política del País y Protección de la Propiedad Intelectual

El Índice de Estabilidad Política elaborado por el Banco Mundial incluye componentes como: riesgo de golpes de Estado, revoluciones sociales, terrorismo político, entre otros. Evaluando los últimos años, específicamente desde el año 1996 hasta el 2015, el promedio de este índice para Chile es de 0,53 puntos. Si se considera que en este indicador el 2,5 se refiere a estabilidad política fuerte, y el -2,5 se refiere a estabilidad política débil, Chile estaría dentro de un rango aceptable.

Si a lo anterior se le suma que en Chile la propiedad intelectual está bien protegida bajo la Ley N° 17.336, se puede concluir que en este sentido existe un buen ambiente político y un buen marco regulatorio para hacer y proteger los negocios (The World Bank Group, 2015).

1.1.2.2 Ámbito Tributario

El impuesto directo que afecta las utilidades de empresas en territorio chileno es el Impuesto a la Renta de Primera Categoría. Hasta el año tributario 2017, año comercial 2016, la tasa de este impuesto es de un 24%. A contar del año tributario 2018, año comercial 2017, la tasa a aplicar a cualquier renta clasificada en esta categoría será de un 25%. Para los contribuyentes sujetos al Régimen Tributario establecido en la letra b) del artículo 14 de la LIR a la base de la renta retirada o distribuida para la aplicación de los Impuestos Global Complementario o Adicional, con imputación o deducción parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría se les aplicará una tasa de 25,5% para el año tributario 2018, año comercial 2017, y una tasa de 27% para los años tributarios desde el 2019 en adelante, años comerciales desde el 2018 en adelante.

Para el caso de la comercialización de productos lácteos, el único impuesto indirecto que aplica es el IVA, cuya tasa es de un 19%. Aunque este impuesto afecta al consumidor final, se genera en cada etapa de comercialización del bien. El monto a pagar surge de la diferencia entre el débito fiscal, que es la suma de los impuestos recargados en las ventas y servicios efectuados en el período de un mes, y el crédito fiscal. El crédito fiscal equivale al impuesto recargado en las facturas por la adquisición de bienes o utilización de servicios y en el caso de importaciones el tributo pagado por la importación de especies (SII, 2015).

1.1.2.3 Principales Normativas Legales

La principal normativa que regirá los procesos productivos y comercializadores de la empresa El Camino Dairy Farm



será el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), el que fue aprobado por medio del Decreto 977/96. Éste establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Para el caso de todo tipo de leches y productos lácteos este reglamento hace referencia a la higienización, transporte, industrialización, distribución y expendios de estos. Específicamente fija los requisitos que deben cumplir la leche y su pasteurización, considerando también envasado, conservación y expendio de la leche pasteurizada. En este sentido, de forma particular hace referencia a los productos lácteos que son de interés para este estudio, como lo son el YOGURT OLD FASHIONED YOGURT. (MINSAL, 2016).

Por otra parte, hoy más que nunca resulta estrictamente necesario considerar la “Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad”, la que fue aprobada por medio del Decreto 13/2015, y su complementaria “Ley N° 20.869 sobre Publicidad de los Alimentos”. Éstas buscan, a través de medidas fundamentalmente informativas, desincentivar el consumo de aquellos productos que puedan resultar potencialmente dañinos para la salud debido a los altos aditivos con los que cuentan (como por ejemplo el azúcar o el sodio). Estas normas se centran particularmente en proteger a los menores de 14 años, teniendo así una visión futura para este tema(MINSAL, 2015).

Finalmente

tener en
“Ley Marco
para la

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Etapa 1	■	■	■
Etapa 2			■
Elaboración del informe			■

se debe
cuenta la
N° 20.920
Gestión de

Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje”, la que entra en vigencia en junio de 2017. Este instrumento obliga a los fabricantes a organizar y financiar la gestión de residuos derivados de sus productos, que en el caso de este proyecto, serán los envases y embalajes de los YOGURTS OLD FASHIONED YOGURT. Concretamente regula: certificación, rotulación y etiquetado; sistema de depósito y reembolso; ecodiseño; mecanismos de separación en origen y recolección selectiva; mecanismos para manejo ambientalmente racional de residuos; y los mecanismos para prevenir la generación de residuos. En este caso obligará a la empresa El Camino Dairy Farm: registrarse en un catastro público de empresarios y/o fabricantes; organizar y financiar la recolección y tratamiento de productos recolectados a través de un sistema de gestión; asegurar que el tratamiento de esos residuos se realice por personas autorizadas; y cumplir con las metas de recolección y de valorización de estos productos.



1.1.2.4 Incentivos para la Industria Láctea

Los múltiples beneficios para la salud que otorgan los nutrientes que contienen la leche y sus derivados, hacen que se generen importantes campañas que buscan fomentar su consumo. En este contexto, la iniciativa más importante en Latinoamérica es la campaña de consumo de lácteos creada por la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE) “¡Sí a la leche!”, en la que Chile participa activamente. Este proyecto propone fundamentalmente (FEPALE, 2015):

- Brindar un marco institucional propicio para aquellas instituciones que realizan actividades de fomento del consumo de productos lácteos, así como a aquellas que aún no lo han hecho.
- Coordinar acciones a nivel panamericano, en conjunto con diferentes instituciones de los gobiernos y del sector lácteo.
- Sensibilizar y comprometer a diversos actores, generando una herramienta imprescindible que contribuya a la promoción del consumo de productos lácteos como beneficio para la salud humana.
- Contribuir a fomentar un adecuado consumo de productos lácteos en la población general, haciendo énfasis en los niños y adolescentes.
- Brindar información técnica a profesionales de la salud y docentes, acerca de los beneficios del consumo de productos lácteos para la salud de la población en general.
- Promover y apoyar programas sociales de alimentación, en especial, los programas de alimentación escolar, procurando llegar a los niños de estratos sociales necesitados.

1.1.3 Entorno Económico

1.1.3.1 Sistema Económico

Chile cuenta con un sistema económico estable orientado a la libre competencia en todos los mercados y sectores productivos del país (FNE, 2017). La otra característica medular que distingue la economía chilena es su importante apertura al comercio exterior, por lo que generalmente sus políticas favorecen el flujo de capitales internacionales (OMC, 2015).

1.1.3.2 Crecimiento Económico

Para el comienzo del análisis se considera el crecimiento anual del PIB de Chile para los últimos años, específicamente para los años comprendidos entre el 2006 y 2015. Estas cifras se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Crecimiento porcentual anual PIB de Chile para los años entre 2006 y 2015



Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento PIB	4,4 %	5,2 %	3,3 %	-1,0 %	5,8 %	5,8 %	5,5 %	4,0 %	1,9 %	2,3 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

En estas cifras se observa que el país ha crecido a un ritmo importante en el último tiempo. Sin embargo, desde el año 2014 en adelante se produce una caída en el crecimiento económico del país hasta cifras cercanas al 2% anual.

Si bien el indicador anterior es importante, lo es aún más el crecimiento del PIB per cápita. En la Tabla 2 se muestra el crecimiento porcentual anual del PIB per cápita de Chile para los años entre 2006 y 2015.

Tabla 2: Crecimiento porcentual anual PIB per cápita de Chile para los años entre 2006 y 2015

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento PIB per cápita	3,2 %	4,0 %	2,2 %	-2,1 %	4,6 %	4,7 %	4,3 %	2,9 %	0,8 %	1,2 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

Estas cifras evidencian que el crecimiento del PIB chileno se da a tasas mayores que el crecimiento del PIB per cápita chileno.

Según datos del Banco Mundial el PIB per cápita a PPA (a precios internacionales actuales) de Chile para el año 2015 fue de US\$ 23.366,58. Con esta cifra Chile se sitúa a nivel mundial en el puesto 62, siendo el país con mayor PIB per cápita a PPA de Latinoamérica.

Como se ve en la Tabla 2, lo anterior se logró gracias a las importantes tasas de crecimiento del PIB per cápita de Chile en los últimos tiempos. El aspecto preocupante a considerar es la desaceleración del crecimiento del PIB per cápita que se produce en el país desde el año 2014 en adelante (Banco Mundial, 2016).

Así, la conclusión es la siguiente: de acuerdo a estos indicadores los habitantes del país si cuentan con un poder adquisitivo importante en comparación con los de países cercanos. Sin embargo, este panorama puede verse afectado en un futuro si continúa la desaceleración económica.

Por su parte, según estos datos la Región Metropolitana (mayor zona de interés para la empresa El Camino Dairy Farm en cuanto a la comercialización de sus productos) presenta un PIB per cápita a PPA de US\$ 24.559, lo que la convierte en la cuarta región con mayor PIB per cápita del país.

El PIB de la Región Metropolitana aumentó en un 1,9% en 2014 y en un 2,5% en 2015, siendo la región que más aportó al crecimiento económico del país en este periodo (Banco Central de Chile, 2015).



1.1.3.3 Mercados Financieros

En lo que respecta a los mercados financieros, el hecho más importante a considerar son las últimas reducciones de la tasa de política monetaria (TPM) que acordó el Banco Central de Chile, las que la sitúan actualmente en 2,75% (Banco Central de Chile, 2017). Esta medida busca estimular la economía incentivando al crédito y así el consumo tanto de empresas como personas.

Cabe destacar que el Banco Central de Chile no variaba la TPM hace más de 2 años, hecho que va en concordancia con la estabilidad relativa que esta tasa tiene en el país. Esta estabilidad contribuye directamente a la toma de decisiones de las familias y las empresas.

1.1.3.4 Índice de Empleo

Ahora se analizará la tasa de desempleo para Chile, y específicamente para la Región de La Araucanía y Metropolitana. Estas cifras se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Tasa de desempleo mensual para últimos 10 meses de Chile, novena región y RMS

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
Chile	6,8 %	6,9 %	7,1 %	6,9 %	6,8 %	6,4 %	6,2 %	6,1 %	6,2 %	6,4 %
Novena Región	7,1 %	6,6 %	7,0 %	6,6 %	7,0 %	6,6 %	6,7 %	7,4 %	8,6 %	8,7 %
Región RMS	7,3 %	7,3 %	7,5 %	7,2 %	7,0 %	6,6 %	6,5 %	6,3 %	6,2 %	6,5 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Central de Chile

A nivel nacional la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente constante en los últimos meses, en valores que van de aproximadamente un 6% a un 7%. Para ambas regiones la situación es muy similar. Sin embargo, es importante destacar que en la Región de La Araucanía a partir del año 2017 la cifra aumenta considerablemente, alcanzando valores por sobre el 8,5% (Banco Central de Chile, 2017).

Para el año 2016 en la Región de La Araucanía se da una situación muy similar, sin embargo, a partir del año 2017 la cifra aumenta considerablemente, alcanzando valores por sobre el 8,5% (Banco Central de Chile, 2017). Finalmente, es importante señalar que en la novena región los ocupados correspondientes al rubro de la agricultura representan el 23,7% de los ocupados totales de esta zona, cifra que es la tercera más alta comparada con el resto de las regiones del país (ODEPA, 2014).



1.1.3.5 IPC e Inflación

Por otra parte, el otro factor que afecta el poder adquisitivo de los habitantes del país es la inflación. En la Tabla 4 se muestran las variaciones porcentuales anuales del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Chile para los últimos años.

Tabla 4: Variación porcentual anual IPC de Chile para los años entre 2006 y 2015

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variación IPC	3,4 %	4,4 %	8,7 %	0,1 %	1,4 %	3,3 %	3,0 %	1,8 %	4,4 %	4,3 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

En estas cifras se observa que desde el 2014 en adelante ha aumentado la inflación, manteniéndose en números cercanos al 4%. Esta situación afecta considerablemente al poder adquisitivo de los habitantes del país (Banco Mundial, 2016).

1.1.3.6 Mano de Obra Calificada

En la Región de la Araucanía existen diversos establecimientos universitarios y técnicos que contribuyen a la formación de mano de obra calificada acorde con este Plan de Marketing. Estos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: Establecimientos universitarios y técnicos orientados a la formación de mano de obra calificada acorde con este Plan de Marketing

Universidad / Instituto	Formación
Universidad de la Frontera	Ingeniería Civil. Ingeniería Civil Industrial Mención Bioprocesos. Ingeniería Civil Ambiental. Biotecnología. Ingeniería en Recursos Naturales.
Universidad Católica de Temuco	Ingeniería en Recursos Naturales Renovables. Ingeniería Civil Química. Ingeniería Civil Ambiental. Técnico Universitario en Producción Agropecuaria.
Universidad Autónoma de Chile	Técnico Universitario en Administración.
Universidad Mayor	Medicina Veterinaria. Ingeniería Civil Industrial.
Universidad Santo Tomas	Agronomía.



	Biotecnología.
Universidad del Mar	No acreditada.
Universidad Aconcagua	Técnico en administración de empresas.
INACAP	Agropecuaria y Agroindustrial. Hotelería, gastronomía. Procesos Industriales.
Universidad Arturo Prat (Sede Victoria)	Técnico Nivel Superior en Agropecuario.
Instituto Profesional La Araucanía	Administración de Empresas. Administración de RR.HH.
Instituto Profesional Los Lagos	Ingeniería Industrial.
Instituto Profesional Santo Tomás	Ingeniería de Ejecución Agropecuaria. Técnico en Turismo.

Fuente: sitio web amarillas.emol.com

1.1.4 Entorno Social

1.1.4.1 Indicadores Demográficos

En este ítem se analizará el nivel socioeconómico, el nivel educacional, las tasas de fecundidad y mortalidad, algunos rasgos culturales y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del país y de las regiones estudiadas.

1.1.4.1.1 Nivel Poblacional

Según datos de proyecciones efectuadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), con base en el Censo 2002, la población total de Chile para el 2017 es de 18.138.749 habitantes. Por su parte, según estas mismas proyecciones la Región de La Araucanía para el 2017 cuenta con 1.024.917 habitantes y la Región Metropolitana con 7.300.506 habitantes. Aquí cabe destacar que ésta última es la más habitada del país (INE, 2008).

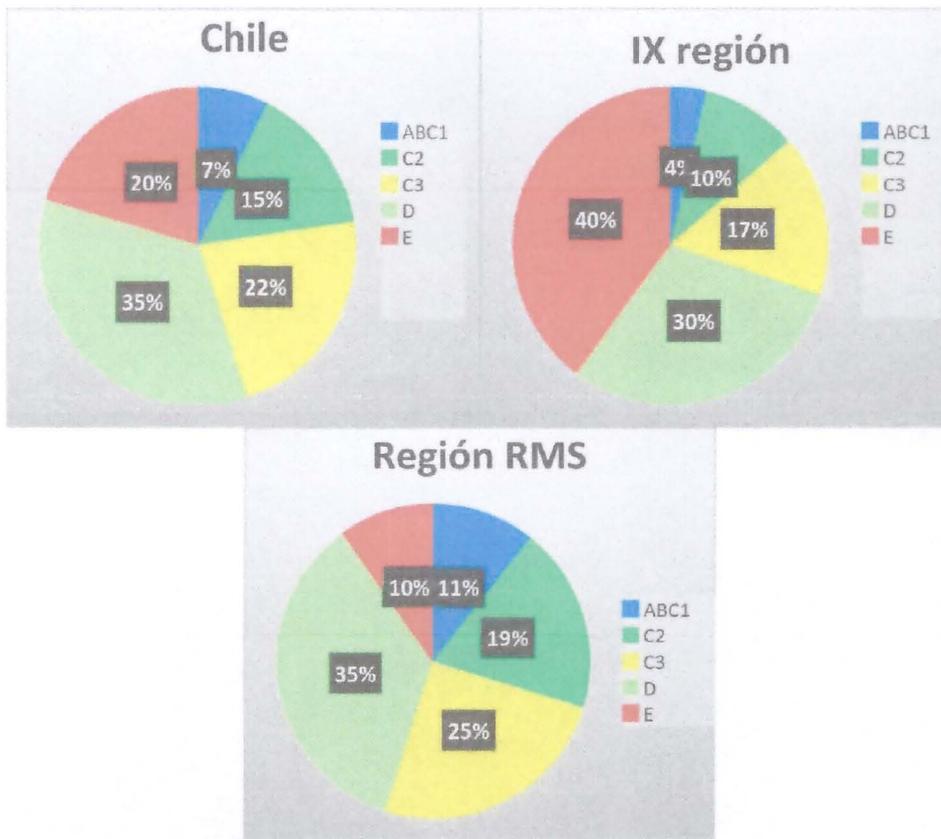
Por otra parte, es importante conocer cómo se da la distribución socioeconómica de los habitantes del país y la novena región. En el Gráfico 1 se muestran las cifras obtenidas por Adimark basadas en datos del Censo 2002.

Gráficamente se observa que la Región de la Araucanía, en comparación con el total del país, cuenta con mayor proporción de su población en estratos socioeconómicos bajos, y menor proporción de su población en estratos socioeconómicos altos (Adimark, 2002).

Finalmente, es importante destacar la fuerte índice de ruralidad existente en esta región. Se calcula que en el sector urbano vive aproximadamente el 68,36% de la población total regional, mientras que un 31,64% reside en zonas rurales (INE, 2016).

Por su parte la Región Metropolitana, en comparación con el total del país, presenta mayor proporción de su población en estratos socioeconómicos altos, y menor proporción de su población en estratos socioeconómicos bajos (Adimark, 2002).

Gráfico 1: Segmentación socioeconómica de Chile, novena región y RMS



Fuente: elaboración propia con datos de Adimark

1.1.4.1.2 Nivel Educativo

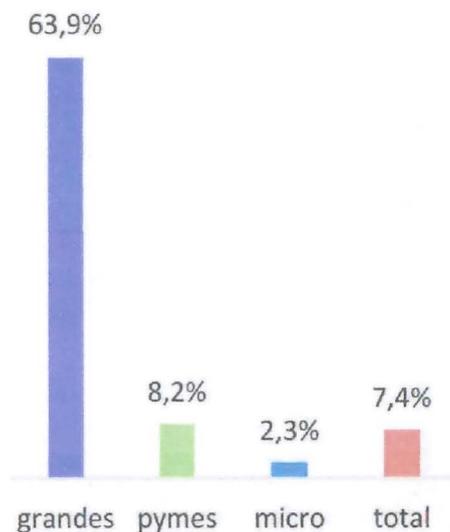
En este ítem lo más importante que se debe estudiar es el nivel educacional de los trabajadores de las empresas chilenas. Para esto se utiliza la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, la que es elaborada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Para el comienzo del análisis en el Gráfico 2 se muestra el porcentaje de empresas del país que capacitan a sus trabajadores, según el tamaño de éstas.



En este gráfico se observa que sólo un 7,4% de las empresas con trabajadores indicó que algunos de ellos participaron en cursos formales de capacitación. Por otra parte, en estos resultados se evidencia claramente que mientras más grandes son las empresas, más capacitan a sus trabajadores. De esta forma, esta gran diferencia constituye una señal de preocupación, ya que precisamente las pymes y micro empresas están rezagadas en términos de productividad en parte por no contar con trabajadores suficientemente capacitados.

Gráfico 2: Empresas que capacitan, por tamaño y sector



Fuente: III ELE, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Específicamente para el rubro de la agricultura, los resultados arrojaron que aproximadamente el 11,3% de las empresas capacitó formalmente a algunos de sus trabajadores. Así, el sector de la agricultura fue el cuarto que más capacitó en el país, aunque muy lejos del rubro de suministro EGA (64,8%) y del rubro de intermediación financiera (54,3%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2015).

Ahora, en la Tabla 6 se analiza la proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan.

Como era de esperar, se observa que aquellas empresas que capacitan cuentan con mayor proporción de trabajadores calificados que aquellas que no capacitan. Es importante destacar que esto ocurre para todos los tamaños de empresas.

Finalmente, en el Gráfico 3 se muestra la proporción de trabajadores según su nivel educacional en las empresas analizadas anteriormente. Los resultados revelan que las empresas que capacitan



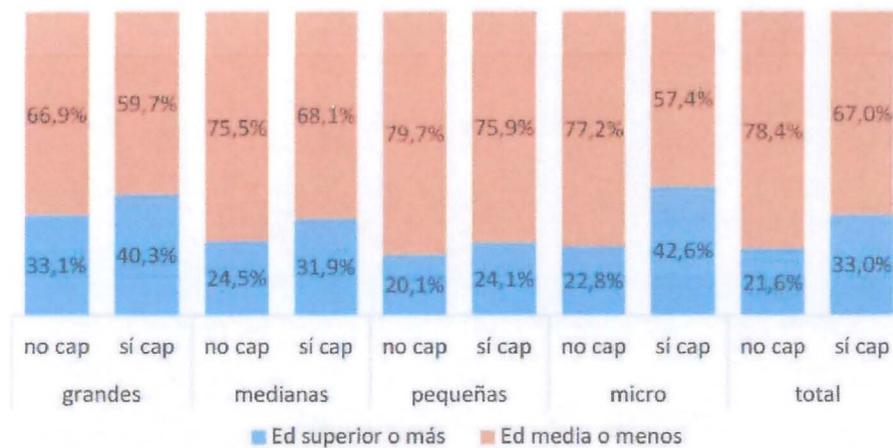
cuentan con una mayor proporción de trabajadores con educación superior y postgrados. Por el contrario, las empresas que no capacitan tienen una mayor proporción de trabajadores sin educación formal y básica. Esto ocurre para todos los tamaños, siendo el caso más notorio las diferencias que ocurren en las microempresas.

Tabla 6: Proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan

Tamaño	No Capacita	Capacita
Grandes	48,6%	51,8%
Medianas	45,6%	48,6%
Pequeñas	39,3%	53,2%
Micro	42,3%	58,9%
Total	41,1%	52,6%

Fuente: III ELE, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gráfico 3: Proporción de trabajadores en planta según educación por tamaño de empresa entre las que capacitan y las que no capacitan



Fuente: III ELE, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Con respecto a la capacitación informal resultado del acceso a información vía internet a la población en general, se ve que los principales resultados del Estudio nacional realizado a inicios del año 2015 a través de la Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet es el siguiente:

En los hogares de Chile¹

- ✓ Un tercio no tiene acceso a internet desde el hogar

¹Sexta Encuesta Nacional de Accesos, Usos y Usuarios de Internet. SUBTEL.



- ✓ Un tercio cuenta con acceso de Internet fijo y móvil 67% del total
- ✓ Un tercio cuenta con un solo acceso a Internet (70% urbano y 42% rural)

Las tres razones más recurrentes, tanto a nivel urbano y rural, para tener Internet es tener más acceso información, comunicarse y fines educativos.

Los usos para realización de negocios/ manejo de empresa familiar aparece como la razón menos relevante para el acceso a internet.

Lo anterior nos da la idea del mercado a que se exponen las empresas, un mercado cada vez más informado acerca de las tendencias mundiales, una de ellas es la profesar una vida saludable, volver a lo natural, sacar los químicos de la alimentación.

1.1.4.2 Tasa de Fecundidad y Tasa de Mortalidad

Se estima que en Chile por cada 1.000 habitantes hay 14,2 nacidos vivos, y en la Región de La Araucanía hay 13,7 nacidos vivos. De esta forma, La Araucanía se ubica quinta entre las regiones con la tasa de fecundidad más baja del país.

Por otra parte se calcula que en Chile por cada 1.000 habitantes hay 5,7 defunciones generales, y en la Región de La Araucanía hay 6,3 defunciones generales. Así, La Araucanía se ubica cuarta entre las regiones con la tasa de mortalidad más alta del país y en la Región Metropolitana hay 5,4 defunciones generales. Así, éstas se ubican cuarta y novena respectivamente entre las regiones con la tasa de mortalidad más alta del país (INE, 2016).

1.1.4.2.1 Rasgos Culturales

Para descubrir los principales rasgos culturales que identifican a los chilenos se analiza el estudio "Identidad Chilena", el cual fue publicado en 2015 por la Fundación Imagen de Chile.

En este estudio se concluye que las principales características que definen a los chilenos son: solidarios, consumistas, pícaros, acogedores, amigables, orgullosos de su país, esforzados, soñadores, trabajólicos, introvertidos, apocados, desilusionados, y reprimidos (Fundación Imagen de Chile, 2015). Así, estas características influyen directamente en los comportamientos de los consumidores y empresarios chilenos.

Para la caracterización netamente empresarial de Chile se utiliza la "Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas", elaborada el 2012 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. En esta encuesta se concluyen algunos aspectos importantes como: la gran mayoría de las empresas chilenas son administradas por sus dueños o socios principales; en el 75% de los casos las empresas



son administradas por hombres, y en 25% de los casos por mujeres; la diferencia entre el número de administradores hombres y el número de administradoras mujeres se hace más evidente en las empresas más grandes, y las cifras se estrechan en empresas más pequeñas; la mayor parte de los administradores se encuentra en un rango etario de entre 45 y 54 años, representando el 31% del total; y que la motivación para emprender nace fundamentalmente por el deseo de formar una empresa propia y tomar decisiones propias, por tradición familiar y por la búsqueda de oportunidades en el mercado (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012).

Por otra parte, específicamente en la Región de La Araucanía se presenta un hecho cultural relevante: la importante presencia de población de origen mapuche; la que se calcula en aproximadamente un 23,3% de la población regional, y que a la vez representa el 33,6% de la población de esta etnia a nivel nacional. Este índice es una de las señales más claras de la diversidad de la población regional pero, por sobre todo, es una de las identidades de la misma, ya que a partir de la cosmovisión, tradiciones y costumbres de los mapuches se genera una diferenciación que convierte a esta zona en un espacio de composición multicultural (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2012).

1.1.4.3 Responsabilidad Social Empresarial

Finalmente, un aspecto clave para caracterizar al ámbito empresarial en Chile es el aumento del interés por la Responsabilidad Social Empresarial. Esto se debe a los beneficios que trae para los trabajadores, para la valoración de la imagen y la marca, para la lealtad del consumidor, y para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En este sentido ha sido clave el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, el que es una instancia donde se reúnen actores del sector empresarial con representantes de instituciones de gobierno y miembros de la sociedad civil con el fin de coordinar, informar y proponer acciones en esta materia (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2017).

Paralelo a esto existen otras organizaciones que han hecho posible este fenómeno, como la fundación PROhumana. Ésta publica un Ranking de Sustentabilidad Empresarial para premiar y promocionar a aquellas empresas modelo en esta temática (Fundación PROhumana, 2017).

En los últimos años se ha instalado con fuerza en Chile el Sistema B, modelo que convoca a las empresas a redefinir el sentido del éxito empresarial usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber de sus gestores y accionistas para incorporar intereses no financieros, cumpliendo con ello el objetivo de generar impactos socioambientales positivos, operando con altos estándares de desempeño y transparencia. Para esto existe un sistema de certificación que consiste en una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa identificando las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente



de cambio. La certificación es entregada por B Lab, una entidad internacional sin fines de lucro (Sistema B, 2017).

1.1.5 Entorno Tecnológico

La Región de la Araucanía a través de la División de Planificación de su Gobierno Regional trabaja en temas de ciencia y tecnología desde el año 2006. En 2007 se crea la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) de La Araucanía, la que funciona como un Comité Estratégico formado por el Intendente (Presidente), cuatro representantes del sector público de la región, un Consejero Regional, cuatro representantes del sector privado, un Académico (Universidad de la Frontera) y la Directora de la Agencia.

En la zona existen otras Instituciones Públicas que apoyan el desarrollo de la tecnología e innovación. Entre las más importantes encontramos: Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Fundación para la Innovación Agraria (FIA), CONICYT y ProChile.

En cuanto a las Universidades Regionales que realizan investigación en la región, están: Universidad de la Frontera (Temuco), Universidad Católica de Temuco, y las sedes regionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Villarrica), y de la Universidad Arturo Prat (Victoria) (CONICYT, 2010).

A nivel nacional, en este entorno es muy importante el convenio del Consorcio Lechero con el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Esta alianza ha permitido que los distintos productores de la industria lechera de la novena región fortalezcan su productividad y actualicen el uso de nuevas tecnologías.

1.1.5.1 Desarrollos y Tendencias Tecnológicas

El ritmo de vida actual, la incorporación de la mujer al trabajo y la preocupación por alimentarnos de forma sana han influido en los últimos años de forma directa en nuestros hábitos alimentarios y en el tiempo que se dedica a los hogares a cocinar. Actualmente, el consumidor demanda alimentos en los que tiempo de cocinado o preparación sea lo menor posible. La evolución de los hábitos se ve reflejada también en los envases, los cuales ya no son meros contenedores de alimentos, sino elementos activos en la conservación o el marketing. Para ello, se desarrollan continuos estudios para buscar nuevas formas de y tecnologías de envasado de alimentos para el aumento de su vida útil y fácil manejo al momento del consumo de éstos.

La búsqueda de envases que permitan ofertar productos higiénicamente frescos ha llevado a la diversificación de los métodos de envasado, los materiales y los tipos de tratamientos de conservación. A esto se le une el interés de los consumidores por la seguridad alimentaria, lo que ha



hecho que en el momento actual, este tema sea centro de atención de todos los agentes que intervienen en la industria alimentaria.

En los países desarrollados se demandan productos más naturales, lo más semejantes posibles desde el punto de vista organoléptico y nutritivo a los productos frescos, sin que hayan sufrido un proceso severo y que a la vez, sean seguros desde el punto de vista higiénico y que posean una vida útil más larga, cualidad que por otra parte resulta ser la preocupación de la mayor parte de los productores, pues de ella depende una eficaz distribución de sus productos.

Actualmente las tecnologías más utilizadas para mantener el estado natural de los alimentos se recurre actualmente a distintas técnicas de envasado. De esta forma se logra conservar y proteger el alimento durante periodos más largos de tiempo.

Las técnicas más utilizadas son:

- **Vacío:** El envasado al vacío consiste en la eliminación total del aire dentro del envase, sin que sea remplazado por otro gas. Este método de envasado se emplea actualmente para distintos tipos de productos: carnes frescas, carnes curadas, quesos, etc. En menor medida se utiliza en panadería otros productos con una consistencia blanda, ya que la aplicación de vacío puede provocar una deformación en el producto. En los productos envasados a vacío, en los que estos siguen evolucionando, al continuar con sus actividades respiratorias se produce una disminución del porcentaje de oxígeno, con lo que aumenta el vacío y se produce un aumento en la concentración de dióxido de carbono y vapor de agua.

- **Atmósferas Controladas y modificadas:** El envasado bajo atmósfera modificada (MAP) prolonga la vida útil del alimento, manteniendo la calidad original y minimizando el uso de aditivos y conservantes. La atmósfera modificada (MAP) se consigue realizando a vacío y posterior re-inyección de la mezcla adecuada de gases, de tal manera que la atmósfera que se consigue en el envase va variando con el paso del tiempo en función de las necesidades y respuesta del producto. El concepto de la atmósfera controlada (CAP) es similar al de la atmósfera modificada, pero en este caso, la composición se ajusta de forma precisa a los requerimientos del producto envasado, manteniéndose constante durante todo el proceso. El sistema MAP es muy simple: consiste únicamente en sustituir la atmósfera que rodea al producto en el momento de envasado por otra especialmente diseñada para cada tipo de alimento y mantener estas condiciones mediante un envase permeable a los gases, lo que permite controlar mejor las reacciones químicas, enzimáticas y microbianas evitando o minimizando las principales degradaciones que se producen durante el periodo de almacenamiento. El proceso utiliza fundamentalmente tres gases (oxígeno, nitrógeno y dióxido de carbono) que producen un efecto individual o combinado para mantener la calidad de los alimentos. Permiten la conservación del producto en estado fresco, sin tratamientos químicos



o térmicos utilizados en otras técnicas de conservación, o bien se utiliza conjuntamente con estas técnicas para prolongar y garantizar un mayor periodo de conservación.

Las Características de los Gases Empleados en E.A.P. El nitrógeno (N₂) es un gas inerte y muy poco soluble en agua y grasas, lo que lo convierte en un producto ideal para la conservación de alimentos y bebidas. Por sus características, el nitrógeno se utiliza para sustituir al oxígeno del interior del envase y evitar problemas oxidativos en productos de alto contenido de grasas. Otra de sus aplicaciones es actuar como gas de relleno, evitando el colapso del envase cuando se utilizan altas concentraciones de CO₂. El CO₂ más denso que el aire y más soluble en disoluciones acuosas que el nitrógeno o el oxígeno, es incoloro y tiene sabor ácido. La aportación del CO₂ en el envasado de alimentos es su capacidad bacteriostática, es decir, capaz de realizar el desarrollo de determinados microorganismos y con ello alargar la vida útil de los alimentos. Se distingue un mayor efecto bacteriostático sobre las bacterias Gram. (-), por lo que en ocasiones este gas favorece el desarrollo de determinados microorganismos como las bacterias ácido-lácticas de determinadas fermentaciones.

- **Irradiación de Alimentos:** La irradiación de los alimentos ha sido identificada en otros países como una tecnología segura para reducir el riesgo de ETA (Enfermedades Transmitidas por Alimentos) en la producción, procesamiento, manipulación, y preparación de alimentos de alta calidad. Es, a su vez, una herramienta que sirve como complemento a otros métodos para garantizar la seguridad y aumentar la vida útil de los alimentos. La irradiación de alimentos es un método físico de conservación; consiste en exponer el producto a la acción de radiaciones ionizantes durante un cierto periodo de tiempo, proporcional a la cantidad de energía que deseemos que alimento absorba. Actualmente se utilizan cuatro fuentes de energía ionizante: - Rayos gamma provenientes de (60Co) o (137Cs) - Rayos X - Electrones acelerados Los rayos gamma penetran en el envase y atraviesan el producto. La cantidad de energía que permanece en el producto es insignificante y se retiene en forma de calor, el cual puede provocar un aumento muy pequeño de temperatura (1-2 grados) que se disipan rápidamente. De acuerdo con la cantidad de energía entregada, se pueden lograr distintos efectos. La clasificación de la OMS según la dosis es la siguiente: - Dosis Baja. Se usaba para demorar los procesos fisiológicos, como maduración y senescencia de frutas frescas y vegetales, y para controlar insectos y parásitos en los alimentos. - Dosis Media. Es usada para reducir los microorganismos patógenos y alterantes de distintos alimentos, para mejorar propiedades tecnológicas de alimentos, como reducir tiempo de cocción de vegetales deshidratados y para extender la caducidad de varios alimentos. - Dosis Alta. Es usada para la esterilización de carne, pollo, mariscos y pescados y otras preparaciones, en combinación con un leve calentamiento para inactivar enzimas y para la desinfección de ciertos alimentos o



ingredientes, como son las especias. Dosis específicas de radiación destruyen las células en reproducción: microorganismos, insectos, parásitos y brotes. Por otro lado, la energía ionizante produce poco efecto sobre el producto. Los cambios nutricionales y sensoriales son comparables a los de los procesos de enlatado, cocción y congelado, y muchas veces menores.

1.1.5.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

En esta materia resulta fundamental considerar en Chile la Agenda Digital 2020. Ésta es una hoja de ruta con la que se pretende avanzar hacia un desarrollo digital del país, de manera inclusiva y sostenible a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, permitiendo difundir, dar coherencia y facilitar el seguimiento y medición de los avances de las medidas comprometidas.

Las características más importantes de esta agenda son: busca presentar medidas concretas y estructuradas a partir del trabajo realizado por una alianza público-privada, formada por representantes del sector público, empresarial, académico y de la sociedad civil; es una agenda viva, que permite realizar adecuaciones según demandas del entorno que así lo ameriten, pudiendo sumarse nuevas medidas o desafíos estratégicos de alto impacto; y aspira a que el uso masivo de las tecnologías se transforme en un medio para reducir las desigualdades, que permita abrir más y mejores oportunidades de desarrollo, y contribuir al respeto de los derechos de todos los chilenos y chilenas.

La Agenda Digital 2020 se estructura en 5 ejes que establecen lineamientos estratégicos que se materializan en 60 medidas. A continuación se expone una breve descripción de los ejes y sus principales líneas de acción (Agenda Digital, 2017).

- Derechos para el Desarrollo Digital: contempla la adecuación del marco normativo vigente, ante nuevos fenómenos sociales de participación de la población frente al desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación.
 - Líneas de Acción: desarrollar un marco normativo para el entorno digital; y trabajar en el pleno respeto de los derechos fundamentales en el desarrollo digital.
- Conectividad Digital: el principal desafío en esta materia es lograr que todo Chile esté conectado digitalmente, con redes de alta velocidad y calidad, a precios accesibles para la población.
 - Líneas de Acción: masificar el acceso digital de calidad para todas y todos; y mejorar las condiciones habilitantes para un servicio de conectividad de mayor calidad.



- **Gobierno Digital:** el foco está en alcanzar un Estado que responda a las demandas ciudadanas en forma oportuna, eficiente y eficaz, y en igualdad de condiciones. Sin importar la ubicación geográfica, mejorando así sustantivamente la calidad de vida de las personas y la confianza en las instituciones.
 - Líneas de Acción: masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad; apoyar las políticas sectoriales del Estado mediante el uso de la tecnología; fortalecer un Estado abierto y transparente; y promover un Estado más dinámico e innovador.
- **Economía Digital:** fomentar el desarrollo de la economía digital como herramienta para contribuir al crecimiento del país, la diversificación y la sofisticación de la economía.
 - Líneas de Acción: transformar las empresas digitalmente; impulsar el crecimiento del sector TIC; y promover el emprendimiento y la innovación digital.
- **Competencias Digitales:** el principal desafío es mejorar la calidad de la educación a través de contenidos y recursos tecnológicos orientados a docentes y estudiantes. Además, facilitar la empleabilidad y la inserción laboral de quienes egresan de carreras técnicas y profesionales en TIC.
 - Líneas de Acción: mejorar la calidad de la educación mediante tecnologías digitales; y abrir oportunidades laborales en la era digital.

Por su parte, la Fundación País Digital a través de un índice busca medir de forma continua los principales componentes del desarrollo digital de Chile, además de proponer metas concretas para cada uno de sus pilares. Estos pilares son 3: Empresas, Gobierno Digital y Usuarios.

Para este caso, el más importante a mencionar es el Pilar Empresas. Para el año 2020 se tiene como objetivo tener un 6% de participación de la economía de la información, nivelando así a la OCDE.

La medición de la economía de la información representa el valor añadido de las tecnologías de información y comunicación, junto con la producción de contenido, sobre el PIB de Chile. Actualmente el tamaño del sector de la economía de la información representa un 3,4% sobre el total de la economía chilena. Así, se calcula que el país está 23 meses retrasado en este tema respecto al nivel esperado del primer semestre del 2015.

Al nivel de la OCDE esta cifra posiciona a Chile en el último lugar, toda vez que dicho grupo de países promedian un 5,6% del tamaño de la economía de la información, siendo encabezados por Corea del Sur (10,7%), Japón (7%), Irlanda (7%) y Suecia (6,8%) (Fundación País Digital, 2016).

1.2 SITUACIÓN INTERNA ACTUAL

1.2.1 Reseña Histórica

Hace más de 26 años, el Sr. Julio Durán instaló una pequeña lechería en las afueras de Loncoche, en la Región de La Araucanía. En ese entonces se ordeñaba a mano y solamente a cinco vacas. Los cuidadosos métodos aplicados en la ordeña y almacenamiento de la leche hicieron que el negocio creciera y con el correr de los años aumentó el plantel. La lechería ubicada en el fundo “Las Quemadas del Tatón”, vendió su producto por años a diversos productores lácteos. Con el correr del tiempo, se dieron cuenta que la leche producida estaba siendo subutilizada y el precio obtenido no reflejaba la dedicación y la calidad obtenida.

“Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada” se funda en el año 2014, pensando en ofrecer lo que se ha ido perdiendo con el paso del tiempo y los avances tecnológicos, como: productos lácteos sanos, naturales y sin elementos químicos adicionados. Cabe destacar que las vacas que proveen esta materia prima sólo consumen talaje.

Esta empresa es también una familia, constituida por tres hermanos: Julio, Javier y Cristóbal Durán. Éstos siguiendo el sueño de su padre han llevado a cabo esta apasionante aventura de trabajar la tierra y los animales. Su convicción es que no existe nada más noble que entregar un producto puro, natural y que le haga bien a todas las personas.

Figura 3: El Camino Dairy Farm en la prensa



Fuente: sitio web FEDELECHE



1.2.2 Ubicación e Infraestructura

La empresa se encuentra ubicada en el camino Villarrica - Loncoche Km. 8.5 Fundo "Las Quemadas del Tatón", comuna de Loncoche, en la Región de La Araucanía.

Figura 4: Infraestructura de Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada



Fuente: elaboración propia

1.2.3 Filosofía Empresarial

1.2.3.1 Misión

La empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada no posee Misión definida.

1.2.3.2 Visión

La empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada no posee Visión definida.

1.2.3.3 Valores de la Empresa

De acuerdo a lo expuesto en su página web y en sus conversaciones, los valores principales son:

- Conservar las antiguas tradiciones.
- Lo natural por sobre todo.
- Aportar a la buena salud de las personas.
- Dar siempre satisfacción al cliente, tanto a su distribuidor como al cliente final, es así que ante cualquier situación que ocurra la empresa responderá.
- Tener una buena alianza con sus distribuidores.



- Mantener la confianza de sus clientes.

1.2.3.4 Políticas de la Empresa

La empresa no presenta políticas establecidas formalmente, actúa caso a caso.

1.2.3.5 Objetivos de la Empresa

Si bien la empresa manifiesta tener objetivos, estos no se presentan establecidos por escrito.

1.2.4 Clientes

1.2.4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo del yogurt “Old Fashioned Yogurt” está definido para el mercado premium. Éste es un mercado que busca algo exclusivo y que le reporte algún beneficio a la salud o una buena experiencia al ser consumido. Es así que confluyen en este mercado distribuidores especializados en productos naturales de tipo gourmet, que atienden a un consumidor informado y constantemente preocupado de las tendencias. Aquí se apunta principalmente a mujeres de entre 25 y 45 años con alto poder adquisitivo, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2.

Este mercado al cual la empresa accede se encuentra mayoritariamente en la Región Metropolitana, específicamente, en las comunas de: Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

1.2.4.2 Principales Clientes y sus Características

Sus principales clientes son:

- a) Distribuidores de productos gourmet.
- b) Distribuidores de productos naturales y saludables.
- c) Restaurantes: que ofrecen desayunos utilizando yogurt o en elaboración de salsas.
- d) Consumidores finales: mujeres de entre 25 y 45 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2. Éstas son muy informadas y siguen la tendencia de consumir alimentos sanos, sin químicos. Son exigentes, pagan un mayor precio por lo que quieren, y están siempre a la vanguardia en cuanto a alimentos se refiere. El yogurt lo consumen principalmente a la hora del desayuno, así como también, para incorporarlos en preparaciones gastronómicas.



1.2.4.3 Satisfacción de los Clientes

Para esta medición se aplicó un instrumento tipo encuesta (ver Anexo 5.-) a los clientes intermediarios, lo que contempló mediciones cualitativas y cuantitativas. Se logró contactar y aplicar este instrumento a dos clientes: Almazan y Aldea Nativa.

En la parte cualitativa las principales conclusiones que se obtuvieron son:

- Los clientes generalmente aprueban y valoran la calidad de los productos, siendo fundamental aquí la baja acidez y la textura espesa del yogurt.
- Como debilidades se identifican dos: falta de variedad y el hecho de que en ocasiones el yogurt no llega con las mismas condiciones de calidad.
- Por su parte, en la medición cuantitativa se les presentó a los encuestados algunas afirmaciones, las que fueron calificadas por ellos de acuerdo a una escala ascendente de 1 a 4, donde 1 fue “Muy en desacuerdo” y 4 “Muy de acuerdo”. Aquí las principales conclusiones que se obtuvieron fueron:
- La calidad de la entrega de los productos no alcanzó la perfección sólo debido a algunos aspectos relativamente negativos en cuanto a la facilidad de almacenamiento de los envases y embalajes, sobre todo en el caso de que compren más volumen del producto.
- El principal problema del servicio entregado por la empresa radica en que los encuestados no están del todo conformes con los medios que ofrece la empresa para hacer llegar recomendaciones o reclamos, lo que dificulta directamente el hecho de que ésta se responsabilice frente a inconformidades de los clientes.

1.2.5 Oferta de Productos

1.2.5.1 Características de los Productos

Figura 5: Yogurt Old Fashioned El Camino Dairy Farm



Fuente: Foto Catálogo actual de productos El Camino Dairy Farm



Old Fashioned Yogurt es producido sólo con leche de pastoreo y de forma completamente natural, ya que no contiene edulcorantes, preservantes, colorantes ni espesantes. Tienen un sabor ligeramente ácido y una consistencia firme, lo que lo hace apetecido por sus consumidores. Éstos generalmente se consume de forma directa, sin embargo, también se utilizan para preparaciones de comidas tanto dulces como saladas.

Esta línea de productos ofrece hoy en día: Solo Pote de 1 Kg, sabor natural.



Foto extraída de la Página web

1.2.5.2 Precios

Los precios de los productos se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7: Listado de Precios

YOGURT EL CAMINO
EL MÁS NATURAL DEL MERCADO

Sabor 1kg : Natural

Presentación (grs.)	Cantidad
1.000	1 a 9
	10 a 19
	20 o más

Desde el 1 de enero de 2017, el pedido mínimo (+IVA) será el siguiente:

Fuente: Catálogo de Productos y Precios El Camino Dairy Farm proporcionado por la empresa

1.2.5.3 Participación de Mercado de los Productos

De acuerdo a la información entregada por el empresario, él calcula que su participación de mercado es de un 20%. Este resultado lo obtuvo en relación a cuantas tiendas gourmet y de alimentación saludable del segmento geográfico apuntado pudieron estar presentes, en comparación con el total de éstas. El empresario cálculo que las ventas que tenía la empresa con mayor venta (según su apreciación), era un 40%. Del resto, dividieron en partes iguales las tres empresas que les siguen, incluyéndose dando el 20% para cada uno.



Por otro lado, su distribuidor Almazan, manifestó que en cuanto a participación en ventas de su negocio, este yogurt tiene un 20% de participación.

El porcentaje de puntos de ventas del mercado objetivo por sobre el total de puntos de venta de mercado en la región metropolitana es de un 20%, el detalle de la cantidad de empresas gourmet presente en la zona de estudio, incluyendo la comuna de La Reina, se encuentra detallado en la Tabla 8.

Tabla 8: Cálculo de participación de mercado a través de presencia en tiendas gourmet y de alimentación saludable perteneciente al segmento geográfico apuntado

Comuna	Número de tiendas en las que participa actualmente	Número de tiendas en las que no se participa actualmente	Total de tiendas
Providencia	3	4	7
Las Condes	-	9	9
Vitacura	1	4	5
Lo Barnechea	-	2	2
La Reina	-	1	1
Nuñoa	1	-	1
Total	5	20	25
Participación de Mercado			20%

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en internet para tiendas de venta Gourmet

1.2.5.4 Costos por Producto

El Gerente de la empresa afirma que para producir un 1 kg de Yogurt Old Fashioned considerando los costos fijos y variables que incluye la producción, el valor del pote y la mano de obra se requieren

Cabe destacar que la empresa dice tener un cálculo detallado de todos los costos, del que no se dispone para ser presentado en este informe.

1.2.6 Proceso Productivo

Para este ítem se realizó un diagnóstico del proceso productivo. Aquí se verificó la línea de proceso de cada producto que forma parte de este Plan de Marketing, y otros aspectos relacionados relevantes.

Al ingreso a la planta, se encuentra una sala con casilleros y material desechable (cubre calzado, cofia, delantal y mascarillas) tal como lo exige la ley vigente.

La planta de proceso tiene una sala de recepción de materia prima en donde se encuentra un tanque de doble pared con agitador que mantiene la leche a 4°C. En este tanque se realiza la pasteurización de la leche para elaborar el yogurt y se enfría por la camisa de doble pared para llegar a la temperatura de trabajo, en donde se realiza la inoculación de cultivo láctico y comienza la fermentación. Adyacente a ésta se encuentran las cámaras de frío y por último la sala de ventas.

1.2.6.1 Diagrama de flujo del Yogurt Old Fashioned

Figura 6: Diagrama de flujo proceso productivo del Yogurt Old Fashioned



Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa

1.2.6.2 Tratamiento de Residuos

La empresa cuenta con los siguientes procedimientos documentados:

- a) Sistema de evacuación de aguas residuales.

Figura 7: Diagrama de Evacuación de Aguas Residuales



Riles destinados a fosa séptica hermética = 57 litros por producción
Riles destinados al retiro por productor de la zona = 243 litros por producción

Fuente: diagrama entregado por la empresa

b) Sistema de Eliminación de Desechos

De acuerdo a documentación revisada: La eliminación de desechos se realiza todos los días por medio de un bote de basura dispuesto en la planta, el cual se traslada a un depósito ubicado en la ruta S-91. Posteriormente, los desechos son retirados por un camión recolector que cubre esta ruta de lunes a viernes hasta las 12 pm.

Figura 8: Diagrama de Eliminación de Desechos



Fuente: diagrama entregado por la empresa

c) Manual de limpieza estanque contenedor de agua de empresa

De acuerdo a documentación revisada: El objetivo de este protocolo es mantener las mejores condiciones para elaborar un producto sano en condiciones de salubridad e inocuidad, reduciendo al mínimo las posibilidades de infección y riesgos de contaminación, y cumpliendo con la normativa vigente en el país.



En el diagnóstico al proceso productivo se detectó que no se realizan:

- a) **Análisis físicos-químicos** (temperatura y pH). No hay control de temperaturas, ni control físico químico en producto final. .
- b) **Análisis microbiológico.**: Faltan Controles microbiológicos de leche en estanque de almacenamiento, esto tampoco se evidencia en materia prima antes de proceso de pasteurización , como tampoco un Control microbiológico de producto final
- c) **Análisis vida útil**: se diagnosticó que no existe una determinación precisa a través de análisis de laboratorio, de la vida útil, de los productos bajo las condiciones actuales de producción y comercialización.
- d) **Envasado**: se constató Envasado manual, con riesgo de contaminación cruzada.
- e) **Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**: no está implementado. Falta entre otros un Programa de higiene y sanitización de bandejas y packs de hielo utilizadas para transporte de producto terminado
- f) **Medición de temperatura y calidad al producto envasado**. No control de temperaturas y de calidad final del producto.
- g) **Control de la cadena de frío en transporte Loncoche -Santiago**. En el traslado, existe un alto riesgo deromper cadena de frío de producto y con ello aumenta el riesgo de contaminación del producto (levaduras filamentosas) y calidad organoléptica (sabor, aroma, viscosidad).

1.2.7 Envases y Embalajes

El envase de Old Fashioned Yogurt de la empresa El Camino Dairy Farm corresponde a un envase con capacidad para 1 kg, es de polipropileno PRB 0131 que corresponde a un copolímerorandomico de propileno y etileno de bajo Índice de fluidez y con aditivos para lograr alta transparencia. Se usa en moldeo por soplado, extrusión de planchas y termoformado y tiene buena procesabilidad, buenas propiedades mecánicas, alta transparencia y excelente resistencia al impacto. Este material es el más utilizado como envase transparente para alimentos y agua.

El envase proporciona al producto un elemento diferenciador en el rubro del yogurt natural frente a la marcada presencia del envase de vidrio para este tipo de productos. No obstante, también presenta una desventaja comparativa por la inevitable asociación que el consumidor hace del alimento natural con el vidrio por sus cualidades de conservación del alimento, retorno, reciclaje y reutilización del envase.



Lo anterior no significa que el envase no sea apropiado para el yogurt, por el contrario, el material de polipropileno tipo PRB 0131 es adecuado para alimentos y cumple con varias cualidades como seguridad en el transporte, liviano, apilable. Además, es reutilizable y reciclable.

Por otra parte, el productor aplica un sellado por inducción, manteniendo así los procesos de envasado y tapado. Esto influye en la imagen ante el usuario final, en su fabricación, el transporte y por supuesto en el propio producto como son: la garantía de inviolabilidad, caducidades más largas con garantía, conservación y mantenimiento de características organolépticas y protección del producto (de derrames y oxidación).

Sobre las condiciones de reciclaje del envase, de acuerdo a lo declarado por el productor en su etiqueta, este sería 100% reciclable, no obstante, el envase no incorpora la nomenclatura que identifique el tipo de polipropileno del mismo, lo que no permitiría completar el ciclo de vida del envase. Este corresponde, de acuerdo al Sistema de Código de Identificación de Resinas de la Sociedad de la Industria de Plástico (SPI, por su sigla en inglés), al número 5 (PP) cuya nomenclatura sería:



Con respecto a la haptisidad, el envase es de fácil manipulación, adecuado proporcionalmente para ser utilizado por un adulto, abrir y cerrar. Su textura y tamaño permite ser sostenido por una mano y trasladarlo de un lugar a otro sin dificultad.

1.2.8 Proveedores

El único proveedor de leche de la empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada es la empresa familiar Julio Durán, la que está ubicada en el mismo predio donde se encuentra la fábrica.

La empresa no compra a ningún otro proveedor, ya que:

- 1.- Por el momento dan abasto con la leche que produce este proveedor familiar
- 2.- Porque es muy difícil encontrar otras lecherías que solo alimenten con pasto a sus vacas por resultar costoso y poco rentable.
- 3.- Porque su mayor elemento diferenciador es la fabricación de un yogurt natural con leche proveniente 100% de vacas de pastoreo.

La cantidad de materia prima que se adquiere al proveedor depende de la venta mensual de los productos que se efectúe al mes.

Por otra parte, para otros proveedores, la empresa Plásticos Carrillo, ubicada en la comuna de Pudahuel, provee de envases a Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada. Éste es su único proveedor de envases, debido a que ya se pagó la matriz para polipropileno de diseño único. Cabe señalar que Plásticos Carrillo cuenta con Certificación ISO 9001-2008 desde el año 2010, lo que garantiza el continuo mejoramiento de sus procesos y desarrollo de nuevos productos.

La etiqueta la provee JP Print, imprenta ubicada en la Región Metropolitana. Está impresa en material de polipropileno ideal para ambientes húmedos.

Finalmente, el proveedor de cultivo láctico es la Veterinaria Nielol, empresa ubicada en Temuco.

1.2.9 Canales de Distribución

Para los productos Old Fashioned Yogurt de la empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada el canal de distribución corresponde una red específica formada por distribuidores, tales como tiendas (ver Figura 8) que se ubican en el sector oriente de la Región Metropolitana. Estas tiendas buscan nuevos productos que no estén disponibles en canales masivos, la mayoría de las veces ofrecen productos gourmet y de alimentación saludable que, debido a su modo de elaboración o a su exclusividad, tienen un precio alto.

Otro aspecto característico de estas tiendas es la importancia en las relaciones comerciales que establecen con sus proveedores, las que están muchas veces basadas en la confianza que dan los años de relación, además, las relaciones con los clientes son casi personales, conocen sus gustos y preferencias.

Figura 9: Diagrama Canal de Distribución



Fuente: elaboración propia



Esta red específica de distribución responde de manera estratégica a la colocación e inmersión del producto en el mercado por cuanto las tiendas de especialización tienen una mayor cercanía al mercado objetivo y relación directa con el consumidor final.

En la siguiente Tabla 9 se presenta un listado de sus principales canales de distribución.

Tabla 9: Listado de distribuidores

 <p>WEB : www.aldeanativa.cl</p>	<p>Aldea Nativa es una cafetería y restaurant ubicada en la comuna de Providencia y recientemente abrieron una sucursal en Vitacura. Este distribuidor fue el primero de la empresa, a partir de Octubre de 2015. Comenzó vendiendo semanalmente 15 kg. de yogurt llegando hoy a 40 kg. en el local de Tobalaba, y la apertura del nuevo local significó duplicar sus ventas a 80 kg. de yogurt en ambas sucursales semanalmente. Aldea Nativa ofrece en su carta, desayunos con yogurt natural provenientes de vaca de libre pastoreo.</p>
 <p>WEB : www.organisk.cl</p>	<p>Orgänisk es una empresa fundada el año 2006, pionera en el mercado de distribución de alimentos saludables y suplementos nutricionales. Posee una amplia gama de productos de alta variedad y calidad. Realiza ventas en su local y también por internet junto con entregas a domicilio. Semanalmente vende 40 potes de 1 kg. de Old Fashioned Yogurt.</p>
 <p>WEB : www.almazangourmet.cl</p>	<p>Almazán es un emporio que nace como un almacén de barrio con la idea de proveer a sus "vecinos" de productos gourmet o seleccionados, de alta calidad y a un buen precio. Es un distribuidor que comenzó recientemente con la venta de Old Fashioned Yogurt.</p>



WEB : www.pansemilla.cl

Pan Semilla es un almacén-panadería artesanal, que ofrece a sus clientes productos saludables y naturales como complemento a la venta del pan. Esta empresa ha comenzado a vender de manera irregular el Yogurt Old Fashioned. Por lo anterior, aún no hay una relación estable con la empresa, por lo que el pedido varía semana a semana.



WEB : www.greenisbetter.cl

Green Equitable es un restaurante de comida saludable, que realiza pedidos menores y poco significativos para las ventas del Yogurt Old Fashioned.

Fuente: elaboración propia, a partir de sitios web de cada distribuidor

Sus principales distribuidores son: Almazán y Aldea Nativa y por ello fueron visitados, encontrándose lo siguiente:

Almazán:



- **Vitrina**, con el frente curvo, permite una buena exhibición del producto a pesar de encontrarse en la parte baja de la misma. La etiqueta en la tapa es una excelente alternativa para identificar el producto

Aldea Nativa



-**Vitrina**: Vertical, no permite tener una buena iluminación para los productos, los que si no son constantemente reubicados en primera línea estos se pierden al fondo en zonas oscuras.



cuando el este queda ubicado a baja altura.

- **Ubicación del Producto:** no lo favorece, tanto por la baja altura que ocupa así como por su ubicación en la esquina.

- **Presentación del producto:** a pesar de estar junto a otros productos lácteos, es ordenada y limpia, lo que le otorga un carácter de inocuidad y seguridad para su consumo.

- **Ubicación del Producto:** no le favorece, tanto por la baja altura que ocupa así como por su ubicación en la esquina. Oscura, el producto se pierde.

- **Presentación del Producto:** es deficiente, el producto convive con otros productos que no corresponden a la misma línea. Si bien en la parte superior de la vitrina se exhiben más productos lácteos ordenados, en la parte inferior no se percibe el mismo orden.

Fuente: Fotos y Elaboración Propia a partir de visitas a los lugares de expendio

1.2.10 Promoción y Publicidad

a) Participación en Ferias

La empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada ha desarrollado una incipiente actividad relacionada con la promoción y publicidad del producto Old Fashioned Yogurt, la que ha consistido principalmente en la participación en ferias especializadas, donde ha dado a conocer el producto a través de la exhibición, degustación y venta. Entre estas ferias se encuentran:

- Feria Villarrica Gourmet 2015
- Mercado Paula Gourmet 2015
- Patio Gourmet en Feria Artesanos 2016, Corporación Cultural Las Condes
- Fiesta de Sabores de Caras a la Carta 2016
- Ñam 2017

Las acciones de promoción utilizadas han sido descuentos por compra con tarjetas de crédito MasterCard en la Fiesta de Sabores de Caras a la Carta. También, la entrega de entradas a ferias por Facebook al compartir una publicación, implementada para la feria Mercado Paula Gourmet.

En cuanto a publicidad, ésta se ha desarrollado a través de la difusión de material corporativo impreso, como: pendones, flyers, y artículos de merchandising, por ejemplo delantales, poleras y gorros. Los flyers distribuidos en ferias han tenido un rol fundamental en el establecimiento y



concreción de relaciones comerciales con puntos de venta y distribución del producto, como es el caso con Aldea Nativa.

b) Eventos Gastronómicos

Otra estrategia de publicidad, es la realización de eventos con chefs de reconocida trayectoria, como la participación en Carlo Cocina en el Mercado Gourmet de Parque Arauco y en Motemei Cocina Taller, junto al chef Patricio Cáceres, donde se utilizó como ingrediente importante, el producto Old Fashioned Yogurt para las preparaciones gastronómicas.

Por último, se han realizado diversas publicaciones en periódicos y revistas online, sobretodo en una primera etapa de lanzamiento de la empresa y el producto Old Fashioned Yogurt, destacando la publicada por Ranking Nirvino, donde el crítico gastronómico Daniel Greve elige a Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada entre los favoritos del año 2015. Los principales reportajes han sido publicados en los siguientes portales:

- www.paula.cl (octubre 2015)
- www.df.cl (octubre 2015)
- www.publimetro.cl (octubre 2015)
- www.nirvino.cl (diciembre 2015)
- www.camposureno.cl (abril 2016)
- www.fedeleche.cl (abril 2016)
- www.asech.cl (julio 2016)

c) Presencia en la web y Redes Sociales

Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada utiliza los siguientes medios y perfiles habilitados en Internet:

c.1) Sitio Web: <http://www.elcaminodayrifarm.cl>

Es un sitio con poco funcionamiento, actualizaciones y sin información suficiente para obtener una estadística que permita evaluar su evolución y hacer un análisis comparativo con otros sitios de la competencia o similares, así como desarrollar perfiles de segmentación entre otros. La última actualización del sitio es del 7 de enero de 2016.

A continuación se hace referencia a algunos aspectos fundamentales que permitirán generar las estrategias de mejoramiento del mismo.



- **Visibilidad del Sitio**

En el sitio web de la empresa no se han implementado a la fecha estrategias que permitan desarrollar una visibilidad del mismo. Esto se evidencia en los siguientes aspectos:

- El sitio web no cuenta con una etiqueta "descripción".
- Los contenidos del sitio web no están asociados a palabras o frases clave por lo tanto está ausente de los motores de búsqueda. Actualmente los motores de búsqueda arrojan la siguiente estadística sobre cuáles son las palabras clave con las que los usuarios de internet han accedido al sitio²:

Tabla 10: Tráfico de búsqueda de keywords en los motores de búsqueda

Keywords	Percent of SearchTraffic
1. loncoche leches	27.47%
2. miel de maqui receta	22.33%
3. dairyfarm dibujo	21.78%
4. dairyfarm	16.44%
5. yogurt	11.98%

Fuente: elaboración propia

- Es recomendable agregar más texto a las páginas del sitio que contenga palabras claves para conseguir un mayor ranking en los resultados de búsqueda.
- Las imágenes del sitio web no tienen asociado texto alternativo, lo que no les permite aparecer en los motores de búsqueda.
- El sitio web sí tiene Favicom.
- Se han encontrado 20 vínculos externos correspondientes a 5 sitios web que enlazan al sitio.

c.2) Facebook: <https://www.facebook.com/elcaminodairyfarm?fref=ts>

c.3) Instagram: <https://www.instagram.com/elcaminodairyfarm/>

c.4) Twitter: <https://twitter.com/EICaminoDF>

Cada uno de estos perfiles debería destacar los contenidos, productos y servicios ofertados en internet, de manera que los usuarios los reconozcan, adquieran y accedan a ellos.

En este sentido son diversos los aspectos que se pueden analizar para evaluar la eficiencia de cada uno y detectar aquellas herramientas que son necesarias fortalecer para alcanzar los objetivos propuestos.

²Consultado en Google Analytics y Alexa.com el 15 de mayo de 2017



En general en todas las plataformas se percibe una baja frecuencia de publicaciones lo que tiene como consecuencia un débil alcance en cuanto a seguidores e interacciones. Junto con ello se evidencia una baja interacción con páginas estratégicas como las pertenecientes a los puntos de venta, lo que ayudaría a aumentar sustancialmente a los seguidores y de manera focalizada (ver Tabla 11).

Tabla 11: Resumen Estadísticas Redes Sociales

Ítem/Redes Sociales	Facebook	Instagram	Twitter
Fecha inicio	Noviembre de 2014	Septiembre de 2015	Noviembre de 2014
Publicaciones	95	55	101
Fans / Seguidores	1868	774	55
Comentarios	77 comentarios	63	77 Retwitts/0 Respuestas
Me gusta		842	5

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos desde Facebook, Instagram y Twitter

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.3.1 Tendencias del Mercado

1.3.1.1 Producción y Consumo Mundial de Leche y sus derivados

La producción total de leche ha aumentado paulatinamente a nivel mundial. Esto se evidencia en el Gráfico 4.

Gráfico4: Producción total mundial de leche, en millones de toneladas. 2011-2016



Fuente: elaboración propia con datos de Food Outlook November 2013 y Food Outlook October 2016 (FAO)

El ranking lo lidera Asia con aproximadamente un 38% de la producción mundial, seguido de Europa con 28% y América del Norte con 13%. Por su parte, América del Sur se sitúa en el cuarto lugar con aproximadamente un 9% de la producción mundial (Consorcio Lechero, 2015).

Por otra parte, el consumo per cápita de leche y productos lácteos también muestra una tendencia relativa al alza a nivel mundial. Los datos se muestran en el Gráfico 5.

El mayor consumo per cápita del mundo en este ítem se encuentra en América del Norte, Europa y Oceanía, donde se sobrepasan los 250 kg al año. Luego de estos viene América del Sur, donde se calcula que el consumo per cápita es de aproximadamente 165 kg al año (Consorcio Lechero, 2015).

Gráfico 5: Consumo anual per cápita mundial de leche y productos lácteos, en kilogramos. 2011-2016



Fuente: elaboración propia con datos de Food Outlook November 2013 y Food Outlook October 2016 (FAO)

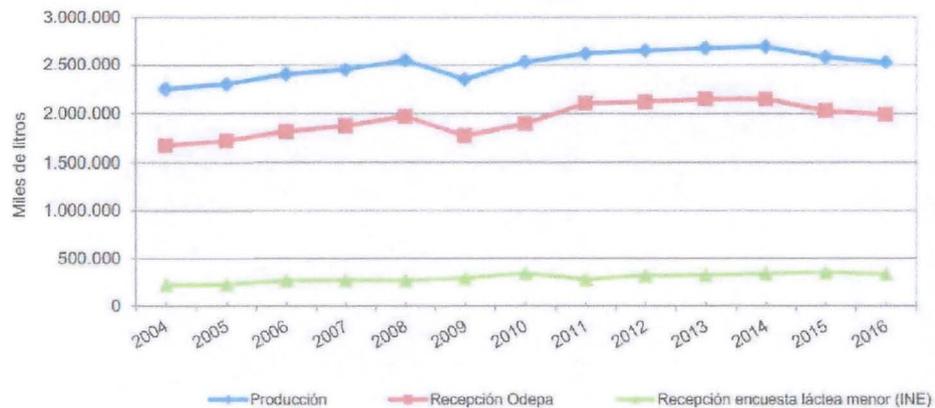
1.3.1.2 Caracterización de la Oferta Lechera Nacional y Regional

En el Gráfico 6 se muestran estadísticas de la producción nacional de este sector, la recepción y procesamiento de leche de las grandes industrias lácteas (recepción de la ODEPA) y la recepción y procesamiento de leche de las pequeñas plantas lácteas (recepción encuesta láctea menor del INE).

Gráficamente se observa que la producción nacional de leche tiene una tendencia relativa al alza con el pasar de los años, lo que se explica por el crecimiento en la producción y procesamiento tanto de las grandes industrias como las de las pequeñas plantas.

En seguida, en el Gráfico 7 se muestra la evolución anual de elaboración de yogurt por parte de las grandes plantas lecheras chilenas encuestadas por la ODEPA según periodo 2011-2016.

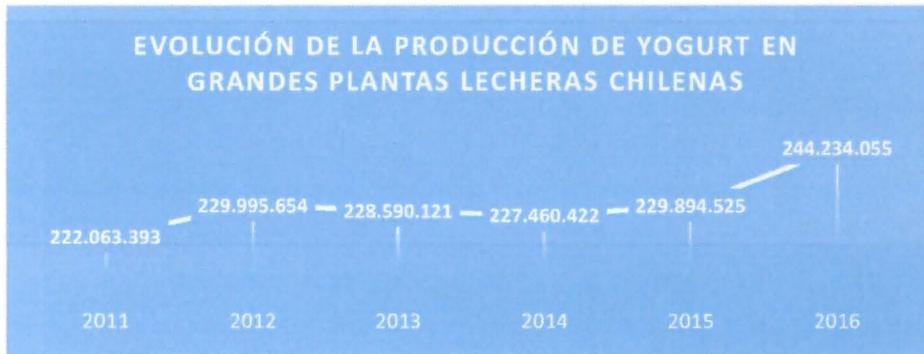
Gráfico 6: Producción y Recepción de Leche



Fuente: Boletín de la leche Febrero 2017, ODEPA



Gráfico 7: Evolución de la producción de yogurt (en litros) en las grandes plantas lecheras chilenas encuestadas por la ODEPA. Periodo 2011-2016



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de Boletines de la Leche 2012, 2014 y 2016 (ODEPA)

En el gráfico anterior se observa que la producción de yogurt por parte de las grandes plantas lecheras chilenas encuestadas por la ODEPA muestra una tendencia alcista con el pasar de los años. En la Región de La Araucanía en particular la situación es distinta. Entre los años 2011 y 2016 la evolución de la producción de yogurt en la región ha mostrado cierta volatilidad, siempre entre un rango de 10.000.000 y 13.500.000 litros.

En lo que respecta a la industria láctea menor, hasta el año 2016 en Chile existían 117 plantas procesadoras con estas características. En la Región de La Araucanía en tanto, hasta este mismo año eran 10 las pequeñas plantas procesadoras de lácteos.

A nivel país desde el año 2014 hasta fines del año 2016 han dejado de funcionar 14 de estas plantas lecheras, siendo una de éstas de la Región de La Araucanía.

En cuanto a la elaboración de productos de estas plantas a nivel nacional, en los últimos años no se observa una tendencia clara en la evolución de la producción del yogurt. A modo de comparación, la elaboración de yogurt por parte de la industria láctea menor representa entre 1 o 2 por ciento de lo que producen las grandes plantas lecheras chilenas (INE, 2016).

Cabe destacar que no existe información fidedigna para la elaboración de yogurt por parte de industrias lácteas menores pertenecientes a la Región de La Araucanía.



1.3.2 Características del Consumidor

1.3.2.1 Vida Saludable

Una característica que marca tendencia hoy en día entre los consumidores es la gran preocupación que estos presentan por llevar un estilo de vida saludable. Así, esto influye directamente en sus comportamientos de compra.

Esto lo evidencia el estudio “Chile Saludable”, el que es elaborado por la Fundación Chile con colaboración directa de Adimark.

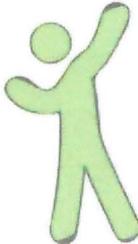
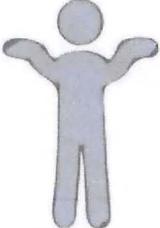
Para comenzar el análisis el estudio establece cinco perfiles de consumidores chilenos según su estilo de vida y las barreras que estos presentan para llevar una vida saludable. Los perfiles y sus principales características se presentan en la Tabla 12. Luego, en el Gráfico 8 se muestra el detalle de la distribución de los perfiles del año 2016 de acuerdo a los distintos estratos socioeconómicos, y en el Gráfico 9 la evolución de los perfiles desde el 2012 en adelante.

Estos datos muestran que en cuatro años la evolución ha sido muy importante. En el 2012 el perfil más representativo era el Culposo, hecho que se ha revertido significativamente. Para el año 2016 los perfiles más frecuentes en Chile son el Motivado y el Esforzado. Ambos representan un 48% de la población, lo que sin duda marca la importancia que le dan los habitantes del país a llevar un estilo de vida más saludable.

El Esforzado es el segmento que más ha crecido entre estos años. Éste además merece un mérito especial, dado que aunque percibe limitaciones en su entorno es capaz de sobrellevarlas.

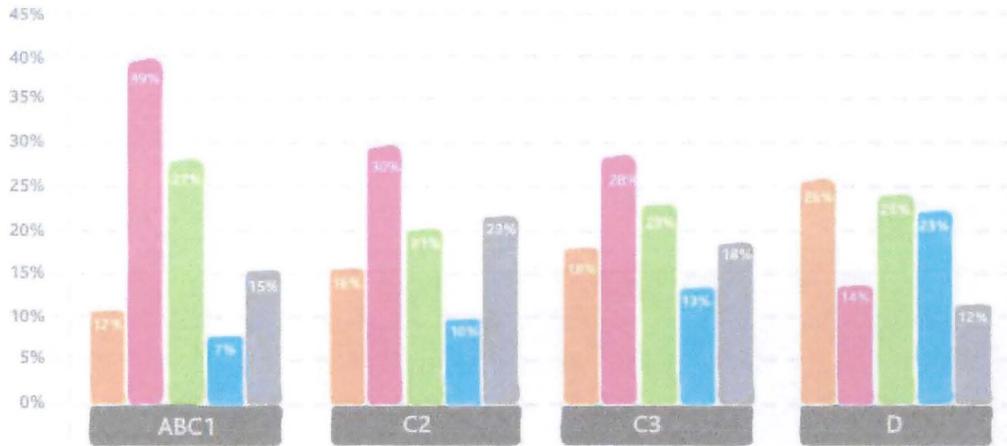
Finalmente, es de vital importancia resaltar la directa relación que presenta el hecho de llevar un estilo de vida saludable con el consumo de productos lácteos. Los datos se muestran en la Tabla 13, donde se evidencia que los perfiles que se preocupan por el bienestar de la salud, el Esforzado y el Motivado, son los que lideran el consumo frecuente de lácteos (Fundación Chile y Adimark, 2016).

Tabla 12: Caracterización perfiles "Chile Saludable" 2016

Perfil	Principales Características
 <p>ESFORZADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa el 24% de la población chilena. ✓ Muestra gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable a pesar de que siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico C3 y en personas de entre 25 y 34 años de edad.
 <p>MOTIVADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa el 24% de la población chilena. ✓ Muestra gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio, y no presenta grandes limitaciones para ello. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico ABC1 y en personas mayores de 55 años.
 <p>RESIGNADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa el 20% de la población chilena. ✓ Tiene un estilo de vida poco saludable y presenta fuertes limitaciones para llevar una vida sana. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en jóvenes de entre 15 y 24 años.
 <p>CULPOSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa el 16% de la población chilena. ✓ Tiene un estilo de vida poco saludable, a pesar de que percibe bajas limitaciones en su entorno. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en personas de entre 45 y 54 años de edad.
 <p>INDECISO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa el 16% de la población chilena. ✓ Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. ✓ Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y se concentra en personas menores de 44 años.

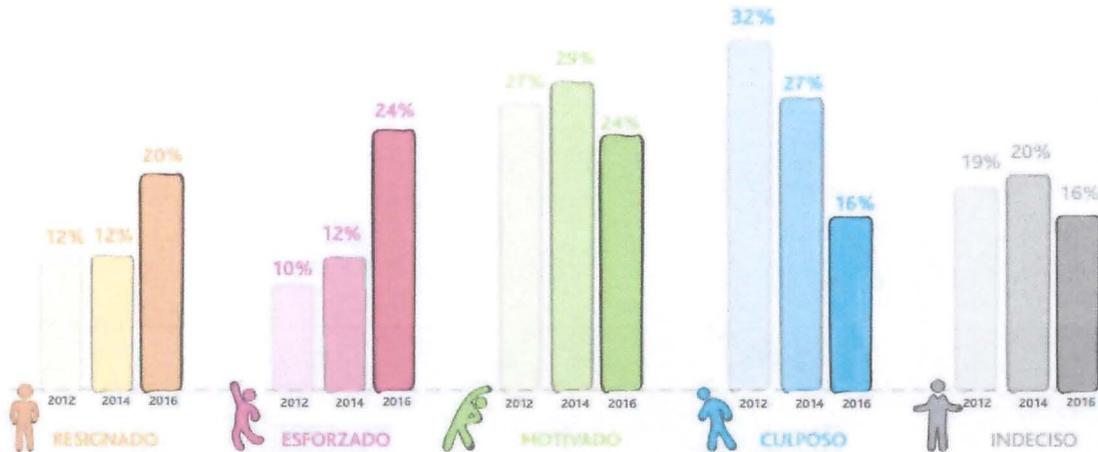
Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Gráfico 8: Distribución de los perfiles 2016, por GSE



Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Gráfico 9: Evolución de los perfiles de la población chilena 2012-2014-2016



Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Tabla 13: Proporción de personas que consume lácteos con frecuencia según perfil, 2016

Perfiles	ESFORZADO	MOTIVADO	INDECISO	RESIGNADO	CULPOSO
Consume con Frecuencia Lácteos	76%	73%	59%	35%	35%

Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

1.3.2.2 Otras Características

El estudio "ComoTendencias: Tendencias de Alimentación de los Chilenos", desarrollado por Visión Humana y publicado el 2016, se abocó a identificar y comprender en profundidad las tendencias en el consumo de alimentos de los chilenos para aportar a las empresas y organizaciones del rubro en sus procesos de diferenciación e innovación.

Aparte de lo analizado anteriormente respecto a la creciente preocupación por la vida saludable, este estudio concluyó otras características importantes de los consumidores. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran:

- Importante incorporación de la mujer al trabajo y por lo tanto el consecuente ingreso del hombre a la cocina, lo que ha llevado a que el cocinar esté cada vez más asociado a un hobby que a una tarea obligatoria.
- Mayor preocupación por el rotulado de los alimentos, así como también la creciente preferencia por el consumo de comida fresca en desmedro de los productos procesados.
- Pérdida de la cena nocturna, siendo las onces generalmente la última comida del día.
- La comida tiende a estar muy ligada a la búsqueda de diferenciación y lucimiento personal, fenómeno ayudado sobre todo por el impacto de las redes sociales, que permiten compartir la experiencia individual. En ese aspecto, existe un interés cada vez más fuerte tanto por comidas o productos originales y exóticos, como por comidas clásicas pero con un toque novedoso. Ello incluye a los ingredientes o especias agregadas (como lo picante, por ejemplo) como al mismo etiquetado de los productos. Esta relación y mezcla entre lo antiguo y lo nuevo resulta sin duda otro elemento importante dentro de la innovación en la industria de la alimentación.

Figura 10: Macrotendencias actuales de alimentación



Fuente: Visión Humana, 2016



Por otra parte, en cuanto a la tendencia de consumo de yogurt, ODEPA (Agrimundo, 2016) señala que entre los aspectos que influirán, y que ya están influyendo, en la tasa de crecimiento de este producto, son una mayor preocupación por la salud y la demanda por alimentos nutritivos “biológicos”, esto producto del aumento de los ingresos que ha experimentado Chile en las últimas década, lo que incide en el incremento de la demanda por alimentos dado que una mayor proporción del ingreso adicional se destina a mejorar la dieta.

Cabe hacer mención a efectos beneficiosos y propiedades que tiene sobre la salud, demostrados mediante investigaciones científicas. El consumo regular de este derivado lácteo es capaz de reforzar el sistema inmune, mejorar la flora intestinal y hasta prevenir el cáncer, gracias a los lactobacilos presentes en él.

Por otro lado, también tenemos que el mercado del yogurt no está dirigido a un solo grupo de edad sino que es consumido por todos los grupos, desde los más jóvenes hasta los mayores. Bajo estas tendencias (salud y población) es posible advertir que surgirá mayor variedad en la oferta en yogurts en la versión convencional y como yogurt congelado que se consume como postre.

Entre las tendencias de mercado en el rubro agroalimentario el packaging está cobrando gran importancia, sobre todo cuando se trata del posicionamiento de productos premium. La percepción por parte de los consumidores sobre el packaging en este tipo de productos alimentarios, así como el efecto del envasado en la imagen de marca y la expectativa generada sobre el producto, se están tornando cada vez más determinantes al momento de consumir. Es así como un estudio realizado por el Cluster Gourmet de Cataluña (Smart FoodInnovation, 2015) describe 4 variables fundamentales del packaging que influyen en la elección de productos premium del rubro de los lácteos: material del envase; indicación del origen del producto; tipografía utilizada; y ubicación del logo en el envase.

1.3.3 Principales Competidores

La principal competencia del producto radica principalmente en yogurts artesanales gourmet, que se encuentran en los mismos puntos de venta, tiendas de esta tipo o supermercados. En la Tabla 14 se presenta un resumen de las principales características de estos productos, comparándolas a los atributos ofrecidos por el Old Fashioned Yogurt.

Tabla 14: Cuadro resumen comparativo entre Old Fashioned Yogurt y sus principales competidores

Empresa	Old Fashioned Yogurt	Goxo	Pucara	Yogurt Griego Puerto Varas	Cuyuncaví	Santa Ester	Dibufala
Imagen							
Origen	Loncoche	Santiago	San Bernardo	Puerto Varas	Curacaví	Melipilla	Colombia
Presentación Envase	Pote de polietileno de 1kg con tapa rosca plástica y sellado por inducción.	Frasco de vidrio de 1kg y 160g con tapa rosca metálica.	Frasco de vidrio de 230g con tapa rosca metálica, y bolsa de polietileno de 1L.	Pote de polietileno de 1kg, con tapa de polietileno.	Frasco de vidrio de 1kg y 210g con tapa rosca metálica.	Frasco de vidrio de 130g con tapa rosca metálica.	Pote plástico de 4kg, 500g y 145g.
Ingrediente Principal	Leche entera 100% de vaca.	Leche descremada.	Leche entera y leche en polvo.	Leche descremada en tipo griego.	S/I	S/I	Leche de búfala.
Grasas T (100g)	4,3	0,1	4,3	0,3	3,8	S/I	10
Preservantes	NO	NO	Sorbato de potasio.	NO	NO	S/I	NO
Duración	30 días	30 días		15 días		20 días	
Precio al Consumidor Final	1kg	1kg	1L	1kg	1kg	S/I	145g

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en tiendas y sitios web de cada empresa.



Tabla 15 a.-: Cuadro resumen comparativo entre Old Fashioned Yogurt y sus principales competidores en la web

	Página web	Facebook	Instagram
Old Fashioned Yogurt	www.elcaminodairyfarm.cl Última actualización: 06/01/2016 SI Indica puntos de venta SI contiene Links a RS	www.facebook.com/elcaminodairyfarm Les gusta: 1.868 personas NO interactua con puntos de venta	764 seguidores 55 publicaciones Nro publicaciones 2017*: 10
Goxo	www.goxo.cl SI Indica puntos de venta Si contiene Links a RS	www.facebook.com/goxoyogur † Les gusta: 2.283 personas SI interactúa con puntos de venta	8.600 seguidores 786 publicaciones Nro publicaciones 2017*: 130
Pucara	www.quesospucara.cl NO indica puntos de venta NO tiene links a RS	NO	NO
Cuyuncavi	NO	NO	NO
Santa Ester	www.lacteosantaester.webnode.cl	NO	NO
Puerto Varas	http://www.elyogurdepuertovaras.com/	https://es-la.facebook.com/elyogurtdepuerto Les gusta a 2428 personas	2421 seguidores

Publicaciones del 01/01/2017 al 15/05/2017

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en las páginas web, Facebook e Instagram

Un resumen de cuadros anteriores y la posición que ocupa la competencia y la empresa se puede visualizar a continuación:



Tabla 15 b.-: Cuadro resumen comparativo entre Old Fashioned Yogurt y sus principales competidores

ALTO	Puerto Varas				Puerto Varas
	Old Fashioned Yogur	Pucara	Goxo	Old Fashioned Yogur	Old Fashioned Yogur
MEDIO	Goxo	Goxo		Pucara	
	Cuyuncavi	Cuyuncavi		Cuyuncavi	
BAJO			Old Fashioned Yogur		
	Pucara	Puerto Varas	Puerto Varas		Cuyuncavi
		Old Fashioned Yogur	Cuyuncavi	Puerto Varas	Pucara
			Pucara	Goxo	Goxo
	Precio	Variedad de Potes	Seguidores redes sociales	% Grasas	Ubicación con respecto al Punto de venta

Fuente: Elaboración propia a partir del cuadros comparativos de Old Fashion Yogurt y su principal competencia

Del cuadro anterior se desprende que sus principales competidores son Goxo y Pucara, y que no hay que dejar de considerar a Cuyuncavi que también se posiciona con buenos índices (menor precio, mayor variedad)

1.3.4 Cinco Fuerzas de Porter

1.3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes en este caso es variable de acuerdo a distintas situaciones.

Tabla 16: Poder de negociación de los clientes

Situación	Poder de Negociación ALTO	Poder de Negociación BAJO	Motivo
Concentración de clientes.		X	Existen menos oferentes que compradores.
Posibilidad de que los clientes puedan fabricar un producto parecido al Old Fashioned Yogurt.		X	Por la dificultad para obtener leche de calidad similar.
Costo de cambiar a otro proveedor o sustituto.	X		Alta variedad de proveedores productos sustitutos a menor precio.
Elasticidad precio de la demanda.		X	El cliente gourmet que quiere un producto premium está dispuesto



Exigencias de los clientes.	X	a pagar más por ello. Cliente gourmet es cada vez más exigente.
-----------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia

El poder de negociación de los clientes de este producto es bajo considerando que este cliente está dispuesto a pagar un poco más por un producto que tenga las características que está buscando, por otro lado si bien se puede hacer yogurt casero, le será difícil y poco rentable conseguir leche de pastoreo.

1.3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es particularmente alto en el caso de la materia prima y en los envases, pero en etiquetas e insumos para la producción en relativamente bajo ya que existe mucha alternativa.

Tabla 17: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Poder de Negociación ALTO	Poder de Negociación BAJO	Motivo
Poder sobre el precio del producto: al aumentar el precio no cambia a otro proveedor, no existe alternativo o son muy pocos	X		Acceder a otro proveedor de leche por el momento no resulta rentable, son escasos,
Poder sobre el precio del envase: al aumentar el precio no cambia a otro proveedor, no existe alternativo	X		Acceder a otro envase significa un nuevo desarrollo de diseño y producción para mantener la diferenciación.
Poder sobre el precio de la etiqueta: depende del volumen de impresión, muchos proveedores, alternativas y precios		X	Existen muchos proveedores de etiquetas por lo que es fácil cambiar a otro proveedor buscando mejores alternativas
Poder sobre el precio de los insumos		X	Existen muchos proveedores de insumos para la fabricación de yogurt por lo que es fácil cambiar a otro proveedor buscando mejores alternativas

Fuente: elaboración propia



El poder de negociación de los proveedores de materia prima leche, es muy alto, por cuanto en este caso en particular es el único proveedor que tiene la empresa y es muy difícil encontrar a otro proveedor que mantenga precios competitivos para la empresa. En cuanto a los proveedores de insumos, estos tienen un poder de negociación bajo por cuanto existen muchas variedades en el mercado y muchas posibilidades de elección, se puede cambiar de proveedores cada vez que se necesite.

1.3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Análisis amenaza de entrada nuevos competidores, (grandes empresas) a mercado yogurt Premium.

Tabla 18: Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada	Poder de Negociación ALTO	Poder de Negociación BAJO	Motivo
Economías de Escala un mayor volumen de producción, permite bajar los costos.	X		Las empresas entrantes no suelen ingresar con economías de escala al mercado.
Diferenciación de productos Posicionamiento del producto con un sello diferenciador frente al resto.		X	En este caso Old Fashioned Yogurt tiene el sello diferenciador de la materia prima utilizada que es difícil de conseguir
Inversiones de Capital:	X		Es factible que las empresas entrantes posean liquidez, derecho a crédito o un capital importante de inversión.
Acceso a canales de Distribución		X	El Camino Daury Farms tiene acceso a tiendas de tipo gourmet y ferías especializadas, que ya utiliza como intermediarios.

Fuente: elaboración propia

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, esto debido a que es un mercado que está en crecimiento que da espacio para el ingreso de otros productores que estén manejando el concepto o bien de grandes productores que comiencen a ingresar a través del yogurt tipo "griego".



1.3.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Como sustitutos de del yogurt se encuentran el resto de los lácteos, como por ejemplo la leche cultivada, sin lactosa, descremada, entre otros. En el caso específico del Old Fashioned Yogurt, se encuentra toda la gama de los “griegos” (tipos de yogurt griego).

1.3.4.5 Rivalidad entre Competidores

Actualmente, se percibe una rivalidad del sector baja. El mercado del yogurt natural enfrenta pocos competidores y los consumidores que buscan este tipo de alimentos corresponde a un segmento que se encuentra en una etapa de crecimiento dadas las tendencias de consumo por alimentos gourmet y saludables, no obstante, los punto de venta de este tipo de productos son acotados lo que inevitablemente, en un mediano plazo, enfrentará a las marcas de yogurt natural a la presión competitiva por lograr un posicionamiento en el mercado y desplazar a sus competidores.

En general podemos decir que en el análisis, de las cinco fuerzas de Porter la que tiene un poder mayor de negociación es el de la materia prima y los envases, en tanto que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio mayor cuando reciben el producto con las características que están buscando. No hay que perder de vista que siendo un mercado en crecimiento, algunas amenazas pueden ingresar a través de una oferta mayor por parte de las grandes empresas con un yogurt del tipo griego, aumentando la rivalidad entre competidores que hoy en día es baja.

1.3.5 Análisis FODA

Tabla 19: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ La leche que se utiliza en la elaboración del Old Fashioned Yogurt, es leche de vacas que solo consumen pasto. Esto le otorga una característica diferenciadora al producto.➤ Alto posicionamiento de marca en su mercado objetivo.➤ Posee una gerencia con un alto compromiso, 100% dedicación y altamente calificada.	<ul style="list-style-type: none">➤ El abastecerse de leche de solo un proveedor constituye una limitante para crecer a un mayor volumen o enfrentar problemas de abastecimiento.➤ Falta de variedad de yogurts, fundamentalmente orientados a productos sin grasa.➤ No poseer BPM. (Manual de Buenas Prácticas de Fabricación)➤ Riesgos de pérdida de cadena de frio debido al bajo control en el sistema de



	<p>transporte actual.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Falta de personal calificado y motivado en área de producción.➤ Procesos productivos lentos y riesgosos por falta de mecanización de éstos.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Introducción al mercado nacional de productos similares desde el comercio exterior.➤ Que otros productores lácteos se aventuren a producir este tipo de yogurt con leche de vacas que sólo consuman pasto.➤ Cambios a los cuales se expone la empresa frente a políticas del transporte u otras políticas y reglamentos del Servicio de Salud le sean exigibles a su planta.➤ Riesgo de enfermedades poco controlables que afecten al ganado de su proveedor de leche.	<ul style="list-style-type: none">➤ Tendencias que apuntan al aumento del consumo de productos más naturales (sin químicos ni preservantes) y saludables (bajo en nutrientes críticos).➤ Tendencias crecientes hacia el turismo rural, donde se muestra la cadena productiva desde la alimentación del ganado hasta el producto terminado.➤ Mayor conciencia en la salud y en la búsqueda alimentos que posean factores que mejoran la salud y la inmunidad como es el caso del yogurt.

Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 2 PLAN A FUTURO





2 PLAN A FUTURO

2.1 OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS

Los Objetivos de provisión corresponden al resultado del análisis de provisiones y participación de mercado que se han encontrado y desarrollado las secciones anteriores al plan. Es por ello que de acuerdo a la capacidad de la planta, equipos, trabajadores presentes, podemos proyectar las ventas con el análisis de la situación actual, tal como se propone a continuación:

Tabla 20. Objetivos de provisión de servicios

Análisis Situación Actual	Objetivo
La participación de mercado de la empresa, corroborada por varios análisis, es de un 20% en el mercado gourmet. Considerando solo el mercado para el yogurt Premium 100% natural, en cinco comunas de la Región Metropolitana. (Porcentaje de los puntos de venta donde se venden productos especializados para el mercado objetivo.).	Aumentar su participación de Mercado.
La capacidad de producción actual con la infraestructura, mano de obra y condiciones actuales es de un máximo de: 100 lts de leche diarios, lo que implica 2000 lts mensuales.	Aumentar la producción y la venta en un 150% (hoy se producen 800 lts mensuales).
La capacidad máxima del proveedor es: 6000 Lt mensuales.	Ocupar la capacidad máxima de producción de su proveedor, aumentando la producción y las ventas. Esto significaría en el mediano y largo plazo un aumento de 650% en la producción.

Fuente: elaboración propia

Para producir 2000 lts de leche mensual en yogurt y lograr aumentar su participación a un 50% vendiendo esa cantidad de producción, necesitara:

- > 1.- Mejorar el Control de la producción, desde que ingresa la Materia Prima hasta que sale el Producto Final. Implementar BPM.
- > 2.- Capacitar Mano de obra en el área de alimentos.
- > 3.- Adquirir equipos que hagan más eficiente y controlada la producción



- > 4.- Controlar el producto final y su transporte hasta el destino, mejorando el control que tienen el producto en el punto de venta.

2.2 OBJETIVOS DE MARKETING

De acuerdo al análisis situacional, al estudio de mercado, las conclusiones del FODA y del análisis Porter se ha podido determinar cómo posicionar mejor el producto en el mercado estableciéndose los siguientes objetivos.

- 1.- Incrementar la presencia en el mercado objetivo y posicionar la empresa aumentando la cantidad de distribuidores/tiendas especializadas, en forma sostenida en el tiempo.
- 2.- Establecer una política de precio sugerida en los puntos de venta, evitando que exista una distorsión de éstos en los distintos locales en que se comercializan.
- 3.- Mejorar el control del producto desde el origen hasta el punto de venta.
- 4.- Considerar el ingreso de otras variedades de productos (descremado, cambio de tamaño u otro)
- 5.- Revisar nuevas propuestas para envases y embalajes para desarrollo de nuevos productos y posicionarlos en el mercado
- 7.- Mejorar estrategia de promoción en puntos de venta
- 8.- Jerarquizar y ordenar todos los elementos que componen la arquitectura de marca, como la visión y misión de la empresa, identidad, promesa y los valores que la diferencian de otras marcas existente en el rubro, estableciendo la relación entre ésta y sus productos, en este caso El Camino DairyFarm – Old Fashioned Yogurt, y proponer un sistema que sea comunicado y entendido por los clientes.

2.3 ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Comenzando la propuesta de marketing, la primera estrategia será definir la Filosofía Empresarial de Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada. Esto contempla:

a) Misión

Según lo expuesto por el autor Fred R. David en su libro “Strategic Management”, una correcta Misión debe otorgar información sobre (David, 2011):

- a. Quiénes son los clientes de la empresa.



- b. Dónde compite geográficamente la empresa.
- c. Qué tan comprometida está la empresa con su crecimiento y rentabilidad.
- d. Qué tan sensible es la empresa ante las preocupaciones sociales y ambientales.
- e. Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa.
- f. Cuáles son los productos y/o servicios más importantes de la empresa.
- g. Qué tan actualizada tecnológicamente está la empresa.
- h.Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa y cuáles son sus principales habilidades y/o competencias.
- i. Qué tan importantes son los empleados para la empresa.

b) Visión

c) Valores organizacionales

Para este punto, David argumenta que una buena Visión debe ser particularmente concisa (idealmente una frase) y responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos ser? (David, 2011).

d) Definir Políticas de la Empresa

e) Definir Objetivos de la Empresa

2.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING BASADAS EN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

El plan de expansión deberá considerar como inicio una asesoría a la empresa, con el fin de que se puedan diseñar y plasmar una misión, visión y valores que sean claros y representativos con la razón de ser de ésta, dado que si consideramos lo que se tiene hoy, en cuanto a los valores, es necesario realizar algunas precisiones. Se requiere que la empresa, con ayuda de un experto, logre vislumbrar su estado ideal en el futuro, basándose en lo que los emprendedores que la componendesean apuntar a su momento ideal, considerando siempre los valores que ya se ven reflejados en las ventajas competitivas y la propuesta de valor que se relacionan con su principal insumo, la leche, que proviene de vacas de pastoreo, siendo el producto principal que elabora la compañía, el *Old Fashioned Yogurt*, 100% natural, sin preservantes, saborizantes ni edulcorantes y con una consistencia especial que le otorga una identidad artesanal y finalmente un producto con alto valor agregado.



Posteriormente, el plan considerará las directrices estratégicas principales a implementar, estas han sido elaboradas a partir de las brechas detectadas en el presente documento que ha realizado un análisis del entorno interno y del entorno externo y que luego han dado como resultado la elaboración de los objetivos de marketing y las respectivas estrategias que permitan alcanzarlos.

2.4.1 Estrategia de Producto

La estrategia de productos debería ser la estrategia central de marketing de cualquier empresa, puesto que es a través del producto donde se satisfacen principalmente las necesidades de los consumidores finales y las empresas clientes intermediarias de la empresa.

Considerando que en general los productos que componen la cartera de Lácteos *El Camino – Dairy Farm*, y en especial, su principal producto, el *Old Fashioned Yogurt* se encuentra en un proceso de crecimiento, la estrategia genérica recomendada siempre en estos casos, son dos opciones. Una es introducir nuevos productos con nuevas características y la otra es continuar los cambios en el producto.

En el caso particular de Lácteos *El Camino Dairy Farm*, la estrategia debería basarse en fortalecer la cartera de producto existente en la línea en estudio de la empresa (Yogurts). Por lo tanto, para llegar a ello, debe comenzar consolidando su producto desde el interior hacia el exterior. Esto significa que debe subsanar el desafío que tienen la mayoría de las pequeñas empresas del rubro alimentario gourmet, que es verificar y homogeneizar las características técnicas del producto, como por ejemplo, valor nutricional, sabor, color, aromas, duración, etc. Considerando que actualmente en el periodo de crecimiento, el producto ya es fuerte en cuanto a sus atributos tangibles e intangibles y que además es un producto especializado para quienes lo han probado y para los potenciales clientes es un producto no buscado.

- **Incremento de la presencia en el mercado objetivo y posicionamiento de la empresas en la Región Metropolitana**

Dado que el producto ya pasó por la etapa de introducción, con el ingreso del producto con valor agregado en el mercado que atiende, ya se cumplieron los principales objetivos estratégicos de esta fase, que son principalmente generar la conciencia del producto nuevo y darlo a probar en un entorno de alimentos gourmet y saludables. La empresa aspira a avanzar en la etapa de crecimiento, especialmente en el principal producto que compone su cartera. Para ello, será clave la implementación de la estrategia de este plan de marketing. En esta nueva etapa, como se comenta en el presente objetivo, es primordial canalizar la estrategia de marketing en aumentar su



participación de mercado, adquiriendo nuevos clientes, buscando nuevas necesidades relacionadas con las líneas de producto que elabora actualmente y comercializa. Considerando por ejemplo, una brecha detectada en este diagnóstico: que los distribuidores de la empresa valoran el producto pero les gustaría mayor variedad, como descremado y otros formatos más pequeños que 1 kilo.

Una de las recomendaciones para una empresa que quiera seguir en esta fase, es ver la posibilidad de abarcar nuevos segmentos del mercado. A pesar de lo último, no es recomendable que la empresa siga por esta vía, puesto que actualmente tiene claro que desea atender a un mercado ABC1 y C2, consumidores que prefiere este tipo de productos y que *El Camino Dairy Farm* atiende principalmente a través de un canal de ventas B2B.

- **Mejorar y estandarizar la calidad y el control de laboratorio en el proceso de elaboración del producto en el origen**

La ruta para lograr este objetivo será inicialmente a través de una asesoría técnica que le permita consolidar y estandarizar sus productos en relación al contenido, dado que este diagnóstico detectó que debe subsanar inicialmente brechas relacionadas con el control de su proceso de producción, cumpliendo con la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), implementando análisis físico químicos, microbiológicos, de vida útil, etc. Además de mejorar sus técnicas de sellado y dosificado.

Una vez cumplido lo mencionado en el párrafo anterior, la empresa deberá enfocarse en mejorar los controles de temperatura y de cadena de frío y con menos urgencia, podrá estudiar si fuera necesario realizar un *upgrade* en su imagen corporativa y etiquetado, puesto que en relación al diseño, en general, cumple con el nivel esperado.

- **Evaluación de envases y embalajes que permita posicionar la marca y colabore con el incremento de las ventas a través de una mejor presencia en los puntos de venta**

Una vez teniendo resuelto el punto anterior y estando homogeneizada la calidad y consistencia del producto y además con un proceso productivo sólido, equipado con los análisis de rigor, la empresa debe evaluar el exterior del producto, esto es, enfocarse en fortalecer el empaque y etiquetado de este, debido a que se relaciona estrechamente con su desarrollo y el de la empresa que lo cobija. Para ello, se deberá tener siempre presente su propuesta de valor y la imagen que logre transmitir a los clientes y a su vez, de forma implícita, la diferenciación con otros productos de esta categoría o categorías cercanas en la línea de yogurts.



Para estudiar el envase y embalaje actual de los productos, será relevante que la empresa reciba una asesoría integral y multidisciplinaria que inicialmente abarque un estudio técnico alimentario-nutricional y verifique que el etiquetado cumple con la normativa vigente y posteriormente con esta información base, una asesoría de diseño, en la cual debería detectarse si el envase es adecuado y si existe una mejor alternativa. Además, será importante que se estudie la opción de un packaging que integre a los productos, sobre todo si se evaluará la opción de incorporar una nueva variedad de yogurt y formato, también, esto con el fin de motivar a los consumidores a probar y adquirir más de un producto, generando ventas de mayor volumen.

Será importante que este trabajo se realice de manera conjunta, para asegurar que finalmente se logre una sugerencia para evaluar probablemente en el mediano o largo plazo, un eventual cambio de envase que por una parte asegure la inocuidad del producto y por otra, logre obtener un envase que transmita lo que la empresa tiene claro como sus ventajas en comparación con otros productos de esta categoría de yogurts con alto valor agregado. Integrando estos objetivos con obtener un packaging que reúna a más de una unidad de este producto emblemático para la empresa o los integre con los otros productos lácteos que produce y comercializa en menor volumen y así como se hizo mención, potenciar ventas de mayor tamaño y que permitan a los clientes probar otros productos de la cartera. Para que este esfuerzo sea fructífero, será elemental que la asesoría integre dentro de su recomendación un análisis de colores, formas, tamaños y conveniencia que sean el mejor equilibrio dada la naturaleza de los productos que integran la cartera y los requerimientos del mercado objetivo.

Por otra parte, será interesante ver la opción de realizar un pequeño focus group de potenciales consumidores, que le permita saber a la empresa las impresiones que brindan los productos, esto puede otorgar algún tipo de señal en el porqué los productos no están teniendo una ubicación estratégica en los puntos de ventas externos.

- **Rediseño de gráfica de etiquetado y envoltorio que permita transmitir las ventajas del producto en el mercado**

En relación al etiquetado de los productos, en general, es relevante que la empresa focalice sus esfuerzos en cumplir con la reglamentación vigente en cuanto a todos los aspectos técnico-alimentarios. Pero además, es importante en cuanto al marketing, que se evalúe el desempeño de su etiqueta, y evaluar si la que se tiene actualmente transmite la o las mejores ventajas competitivas que son valoradas por el público objetivo. Lo recomendado, es que si se realiza un cambio, no sea abrupto y conserve la base y los aspectos positivos del logo y la etiqueta original. Esto le permitirá no



alejarse de los clientes actuales, quienes finalmente ya probaron el producto, están fidelizados con su propuesta de valor y pueden ser los principales embajadores de la marca.

En cuanto a lo anterior, será de valor que la nueva etiqueta conserve y potencie el logotipo, Dado que tiene elementos distintivos de la propuesta de valor y posee elementos como el corazón, al que se le puede dar un mayor provecho.

Lo que sí será necesario es diferenciar un poco más la marca del producto "El Camino" con la bajada "Dairy Farm", probablemente integrando el concepto de *Old Fashioned Yogurt* en algún elemento. Serán las actividades propuestas, las que determinen en detalle cómo hacer más asimilable y posicionable la marca con el producto.

2.4.2 Estrategia de Precio

- **Obtener información sobre la valorización de los consumidores acerca del producto, para posicionarlo competitivamente en los puntos de venta.**

Para generar acciones que permitan que la empresa obtenga un beneficio económico superior, considerando como contexto que El Camino Dairy Farm tiene información relativamente actualizada de los costos de elaboración y que además probablemente utiliza el valor de mercado de productos con características asimilables para fijar su política de precios, será valioso para la empresa que en la etapa de implementación de este financiamiento, considere un estudio actualizado y profesional de los costos en que incurre la empresa tanto en el proceso directo de fabricación, como a su vez en los costos indirectos que le permiten llevar a cabo la acción emprendedora. Además, será interesante que se financie una actividad básica de investigación de mercado, como por ejemplo el *focus group*. Esta acción, permitirá que la empresa obtenga información importante de los consumidores que es requerida en la toma de decisiones relacionada en parte con la política de precios. Esto le permitirá no sólo conocer la percepción del segmento objetivo en cuanto a lo que evoca el producto, sino que también se espera que además le entregue información como por ejemplo la disposición a pagar por el producto en el envase actual y después de haberlo probado.

Es importante dar énfasis en que estas acciones se materialicen de forma profesional, dado que esto le permitirá a la empresa tener mejores herramientas para decidir su estrategia de precio. Esto le proporcionará información valiosa para las diferentes ferias en que podría participar, principalmente en la Región Metropolitana, como también en mayor cuantía en la venta que realiza a los diferentes clientes intermediarios en Puntos de Venta Gourmet Especializados en las comunas del sector oriente en la ciudad de Santiago.



Lo anterior, debido a que es una decisión que debe tomarse considerando al tipo de cliente que atiende en estos canales, tomando en cuenta que la Estrategia de Precios debe contemplar a lo menos cuatro variables importantes: (1) costos de elaboración y venta del producto, (2) demanda, (3) percepción y valor del producto para el cliente y (4) precios de los competidores y teniendo presente también, que podría adoptar una estrategia de descremado (precio más alto que la competencia), penetración en canales en que participan clientes nuevos (maximizar ventas para ganar aceptación), prestigio en un segmento que valora la exclusividad del producto (considerando que este es su caso actual, y que el producto se está posicionando en el mercado objetivo y esto le brindará la imagen y calidad que tiene el producto).

Por otra parte, si la empresa desea obtener un mayor margen de beneficios, no bastará con mejores decisiones en la estrategia de precios con mejor información de los costos totales. Será una buena táctica incluir la “paquetización” de sus productos, si se determina incorporar formatos más pequeños, que le permitan generar mayores niveles de venta por cliente de manera individual.

2.4.3 Estrategia de Comunicación

- **Definir e implementar estrategias de promoción y publicidad para potenciar la marca de los productos y aumentar la cartera de clientes**

La estrategia de comunicación, deberá enfocarse en reflejar como base la misión, visión y valores de la empresa, lo que finalmente se relacionará con los atributos que logre transmitir la marca. Un buen complemento de acciones en este ámbito, mejorará el conocimiento de la marca por parte de los consumidores potenciales y el fortalecimiento de ésta en los consumidores fidelizados, quienes también podrían contribuir al incremento en la participación del mercado potencial.

La estrategia de comunicación integral de marketing, se compone principalmente de elementos como la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este caso, si bien no existe la intención de sesgar la estrategia, considerando las actividades ya realizadas por el emprendedor y los costos respectivos que tiene la implementación de una estrategia de comunicación, esta contendrá parte importante en las mejoras de elementos de marketing digital, y de implementos para la participación en ferias gourmet de alto nivel.

- La publicidad

Dado que la publicidad es uno de los elementos que más visibiliza masivamente a la empresa, los productos y a la marca, se espera llegar a una escala masiva para el posicionamiento de esta en el segmento objetivo, principalmente en la Región Metropolitana, con información más detallada de los



productos. Para que el costo asociado a la inversión que se realizará para posicionar a la empresa y la marca sea lo más eficiente posible, será importante seguir en la línea de calidad publicitaria como lo ha hecho hasta ahora, pero mejorando la periodicidad. De igual manera, es importante que se considere un experto en comunicaciones o una agencia que realice un *upgrade* en el banco de imágenes, diseño de la publicidad, que considere fotografías y material audiovisual del producto principal y de los secundarios que componen la cartera, que contemplen el concepto de su sabor especial, natural, tradición y por supuesto, el entorno de la empresa *El Camino Dairy Farm* e imágenes sureñas del entorno de la comuna de Loncoche, donde se ubica la planta.

Todos estos elementos, le dan un valor especial a este Yogurt Gourmet, a lo que si sumamos un mensaje estratégico y de calidad, con foco en el público masivo para mejorar el posicionamiento de la marca y por qué no, transformándolo en un producto más aspiracional y también con otra focalización diferenciada hacia el segmento más objetivo que busca obtener más información del producto, como sus características especiales, sus puntos de venta, etc.; resultarán interesantes los esfuerzos en esta materia

Si bien algunos de los tipos de publicidad tradicional que tienen menos costo, en general son difíciles de medir en cuanto a su efectividad, como la empresa ha manifestado tener buenos resultados, principalmente con material gráfico en las ferias de alto nivel en las que expone y considerando además las nuevas tendencias de comportamiento del consumidor en cuanto a obtener información previa y/o posteriormente en relación a un producto o una marca nueva o en crecimiento. Se espera que la publicidad consiga promover la imagen del producto, las características favorables, los usos, sobre todo en los sabores gourmet menos habituales en el consumo del público objetivo y sus atributos principales asociados a que son artesanales, naturales y con leche proveniente sólo de vacas de pastoreo.

Cabe destacar que siempre va en la misma dirección favorable que toda campaña tenga de un sitio web como ancla de las campañas, considerando además que la empresa no actualiza el sitio propio con la constancia esperada, será necesario que realice un *upgrade* en el contenido, donde se pueda alimentar de información estratégica comunicacionalmente, lo que se debería determinar también en la asesoría comunicacional en este ámbito, evaluando si mantendrá todas las categorías en el contenido que tiene actualmente.

Por otra parte, aunque la empresa tiene bajo flujo de publicaciones en las redes sociales, es importante destacar que tiene material en general de buen nivel,

Por lo tanto, es de suma importancia potenciar la percepción favorable de la marca en la web, considerando la importancia de tener una estrategia competitiva de marketing digital, al momento de



hacer publicidad por esta vía. Así, será relevante que se revise que la información disponible en los perfiles sea la adecuada en cuanto al mensaje que se quiere transmitir como empresa o como marca y que el contenido que se deja disponible en los tableros o muros tengan un contenido correcto y cuenten con los datos de contacto necesarios para que, además de cumplir un rol publicitario, pueda colaborar como canal de ventas para los puntos de comercialización y también sea una vía de retroalimentación y de relación con los clientes. Además, la idea es que se pueda utilizar el material audiovisual o fotográfico que otorgue la asesoría, con mensajes adecuados en las redes y que la empresa pueda financiar la publicidad de estos mensajes a través de las plataformas.

- Relaciones Públicas

Aprovechando la asesoría, sería de valor que se realice un hito comunicacional de la empresa por medio de una rueda de prensa, que le permita dar a conocer sus productos no sólo físicamente en el mercado, sino que también comunicacionalmente en los medios de comunicación ya no en una etapa de introducción, como la realizada en 2015, sino ahora en una etapa de crecimiento. Para ello, es aconsejable que se financie una asesoría periodística que contemple la participación en una pauta de prensa y que se elabore con expertos un comunicado que contenga información relacionada con problemas que preocupan al público, como la participación de los jóvenes en el emprendimiento, los beneficios del yogurt natural, las tradiciones en las recetas o simplemente la tendencia de alimentos gourmet con valor agregado y en este contexto, se promueva la empresa, sus ideas, su imagen y se asocie esta a conceptos como calidad, tradición, productos naturales, salud, recetas tradicionales, etc. Con esto, se presentan los productos de la empresa como una alternativa o en el contexto de esta información. Considerando además que se trata de productos con un alto grado de innovación a nivel regional, es altamente probable que tenga una cobertura mediática no sólo en medios audiovisuales, digitales, sino que también en medios escritos, revistas especializadas del agro o en medios de radiodifusión relacionados con el emprendimiento o el sector en el que se desempeña la empresa.

Otra acción importante en la estrategia de comunicación, vinculada al uso de las relaciones públicas, puede desarrollarse a través del patrocinio o participación de eventos, siendo una alternativa mantener el compromiso con las ferias gourmet de alto nivel en la Región Metropolitana en las que ya ha estado promocionando, con el fin no sólo de posicionar la marca y su imagen, sino también aprovechar las instancias como estas para comercializar directamente los productos, para lo cual será importante que mejore los implementos gráficos y de apoyo asociados a estas actividades. También es otra estrategia utilizada en este ámbito, la colocación de productos.



- Las ventas personales

Si bien este tipo de venta tiene un alto costo debido a que requiere un contacto personal con el prospecto, tiene las ventajas de ser la más precisa por el contacto directo y puede ser un medio más persuasivo al momento de convencer al potencial cliente en que materialice la compra. Teniendo presente este contexto, y contemplando además los recursos humanos presentes de la empresa y su capacidad productiva, se recomienda que en el corto plazo se sigan canalizando los esfuerzos en esta materia en la dirección más bien al mercado B2B, dado que aunque es altamente probable que se obtenga un menor margen en el precio de venta unitario, el volumen por ventas será mayor y permitirá aprovechar su capacidad productiva, que a la larga es también probable que genere economías de escala, sobretodo en el ámbito logístico.

Por lo tanto, será elemental que el equipo emprendedor destine un tiempo semanal a la prospección de tiendas gourmet especializadas y realice una ruta de visitas para convencer a nuevos prospectos para generar un incremento en la cartera de clientes y posteriormente realizar seguimiento post venta a los clientes institucionales que logre en los nuevos puntos de ventas especializados externos que logre fidelizar.

- Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta de la estrategia de comunicación que permite incentivar e inducir al comprador a que materialice una compra. Tiene como objetivo inducir a que la gente pruebe el producto, lo que es trascendental en productos que participan de esta industria.

En el corto plazo, las herramientas de promoción deben enfocarse en apoyar la publicidad, relaciones públicas o actividades de venta personal. Para esto, el direccionamiento debe ser inicialmente en los clientes, por lo tanto, se espera que se realicen actividades en que se puedan degustar y probar los productos, promoción en los puntos de venta no propios y/o concursos a través de la publicidad que se realizará a través de las cuentas de redes sociales en alianzas con los puntos de venta de Temuco y las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana.

2.4.4 Estrategia de Distribución

- **Definir e implementar estrategias de logística que le permitan tener un mejor control de la cadena de frío a los puntos de venta**

Considerando los canales de marketing que la empresa desarrolla actualmente, y la etapa de crecimiento en la que se encuentra el producto, las opciones más recomendables son optar por un mix de una distribución selectiva, en la que *El Camino Dairy Farm* le da a varias tiendas de empresas



distribuidoras clientes el derecho de vender el producto en su sector geográfico, considerando el tipo de tienda y las comunas a las que se enfoca el producto, combinándola con una distribución intensiva, en la que el producto de la empresa debe estar disponible a través del máximo número posible de comercios, para lograr una mejor y mayor exposición y la mayor cantidad posible de oportunidades de ventas, al menos hasta alcanzar su potencial productivo actual, con la capacidad de planta existente.

En este sentido, será importante que evalúe su desempeño táctico también en este aspecto, dado que este documento ya ha detectado algunas brechas en la forma y periodicidad del abastecimiento. Por lo que será necesario que se enfoque en solucionar cualquier conflicto en la cadena de abastecimiento y dar un vuelco a una cadena de abastecimiento con más colaboración.

En relación a las nuevas tendencias en los canales, es sabido que el outsourcing de actividades de trabajo que están fuera del negocio central está cada vez más presentes, es una alternativa para la disminución de costos en el ámbito del transporte refrigerado, considerando el volumen que la empresa traslada actualmente. De lo contrario, como se especifica en las acciones, también es una tendencia en este siglo, el rol de las economías colaborativas, por lo que *El Camino Dairy Farm* podría generar una alianza con otra empresa que requiera este tipo de transporte y se puedan prorratear los costos en relación al uso.

2.5 MARKETING MIX

2.5.1 Estrategias de Producto

Para cumplir con el objetivo que persigue la empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada, se proponen los siguientes planes de acción para cada estrategia, las que se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21: Estrategias de Producto

Estrategia	Plan de Acción
E1: Establecer una producción controlada y estable que asegure el despacho de un producto de excelente calidad en las fechas y cantidades que el cliente lo requiere, teniendo un control minucioso de todas las etapas del proceso productivo y distribución. Cabe destacar que esto va complementado con las estrategias de plaza y promoción.	<ul style="list-style-type: none">● Implementar Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM))● Capacitar al personal que existe actualmente, en temáticas de inocuidad y optimización de procesos.● Realizar análisis de laboratorio físico, químico y microbiológico, entre otros.



E2.- Realizar un catastro más acabado de otros productores de leche sólo de pastoreo.	Visitar a los productores de leche de Loncoche y sus alrededores, para identificar otros productores de estas características. Luego mantener el contacto con éstos, para posibles compras de leche a futuro.
E3: Estandarizar el producto.	<ul style="list-style-type: none">● Revisar la fórmula para la elaboración del yogurt.● Revisar la línea de producción, los tiempos y las acciones en cada uno.● Adquirir una Dosificadora, de manera de que los tiempos se homologuen. (Ver Anexo 7)● Redefinir la fórmula y protocolizarla.
E4: Crear un nuevo producto.	<ul style="list-style-type: none">● Revisar la fórmula para la elaboración del yogurt descremado.● Definir la fórmula y protocolizarla.
E5.- Incrementar la presencia en el mercado objetivo en la Región Metropolitana	<ul style="list-style-type: none">● Adquirir nuevos clientes realizando un catastro de las tiendas gourmet que cumplen con el perfil de distribuidor que se requiere
E6.- Evaluación de los envases y embalajes actuales que permitan posicionar la marca y colabore con el incremento de las ventas a través de una mejor presencia en los puntos de ventas	<ul style="list-style-type: none">● Contar con asesoría especializada que permita revisar:<ul style="list-style-type: none">● a.- cumplimiento del etiquetado● b.- diseño para otras alternativas (tamaño, paquetización, nuevo producto)● c.- realizar focus group a clientes para evaluar los posibles cambios● Contar con asesoría especializada para mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado
E6.- Rediseño de grafica de etiquetado y envoltorio que permitan transmitir las ventajas del producto en el mercado	

Fuente: elaboración propia.

2.5.2 Estrategias de Precio

El precio del producto hoy en día, está basado en el costo de producción por unidad, más un margen de utilidad.

Se mantendrá la estrategia de precios utilizada hasta ahora por la empresa la que además está acorde con los precios de la competencia y los clientes están conformes con la relación precio/calidad de los productos actuales, según indica la encuesta aplicada en mayo del presente año.

No se considera sugerir un aumento de precios, debido a que esto podría generar una pérdida importante de clientes.

Se sugiere sí, que se tenga una Política de Precios sugerida hacia el consumidor final por cuanto se detecto grandes diferencias entre un local y otro.



En la Tabla 22 se presentan los planes de acción para las estrategias de precios para llegar a más mercado y aumentar el volumen de ventas.

Tabla 22: Estrategias de Precio

Estrategia	Plan de Acción
E1.- Establecer una política de precio sugerido y/o de descuentos, de manera que sus distribuidores tengan un precio uniforme en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una política de precios sugerida para cliente final por escrito donde se estipule un rango que evite grandes diferencias en precios entre un distribuidor y otro
E2.- Obtener información sobre la valorización de los consumidores acerca del producto, para posicionarlo competitivamente en los puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> Estudio actualizado y profesional de los costos en que incurre la empresa tanto en el proceso directo de fabricación como aquellos costos indirectos Focus group : para conocer la percepción del cliente
E3.- Contrato de Mano de Obra Calificada.	<ul style="list-style-type: none"> Se aconseja hacer un estudio del precio del producto final, a.- subir el precio al consumidor o b.- bajar la rentabilidad, para contratar mano de obra más calificada

Fuente: elaboración propia

2.5.3 Estrategias de Plaza y Distribución

Es necesario considerar que el aumento de producción que se propone realizar requiere de un mayor control de la cadena de frío durante la distribución de los productos. Por otro lado, en algunos puntos de venta se observó una posible vulnerabilidad frente a la mantención de la cadena de frío necesaria para el yogurt, al producirse un tiempo entre la entrega y la reposición en las vitrinas.

Entre los planes de acción a considerar en la estrategia están:

Tabla 23: Estrategias de Plaza y Distribución

Estrategia	Plan de Acción
E1.-Controlar las condiciones de transporte en todo el proceso de traslado y distribución, asegurando la cadena de frío y óptimas condiciones del producto desde la planta de producción hasta el punto de venta.	<ul style="list-style-type: none"> Contactar a otros proveedores que necesiten cadena de frío y compartir gastos de traslado. Contratar una empresa especializada en traslado de productos alimenticios que necesiten cadena de frío.
E2.-Mantener las plazas de distribución actuales y aumentar a otras existentes en los lugares de estudio (Ver Tabla 24).	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fidelidad con los distribuidores actuales con estrategias en conjunto. Seleccionar nuevos puntos de venta para el producto de acuerdo al perfil de los consumidores y sus hábitos de compra. (tiendas de especialidad gourmet y alimentación sana y los que cumplan con una mayor proximidad del punto de venta con



el consumidor final, que facilite el consumo frecuente del producto (tienda de barrio) y genere un hábito de compra).

- Distribución de catálogos de la empresa en los potenciales puntos de venta

En la siguiente tabla se establece el número de locales que aún no se ha llegado y que se recomienda considerar como puntos de venta en las comunas de acuerdo a los criterios anteriormente descritos que se han encontrado que existen:

Tabla 24: Tiendas actuales y potenciales

Comuna	Número de locales en que participa actualmente	Numero Otros Locales posibles	Total de locales posibles
Providencia	3	4	7
Las Condes		9	9
Vitacura	1	4	5
Lo Barnechea		2	2
La Reina		1	1
Nuñoa	1		1
	5	20	25

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en sitios web de tiendas Gourmet

2.5.4 Estrategias de Promoción y Publicidad

La Estrategia de Promoción y Publicidad se basa en el fortalecimiento y posicionamiento de la marca Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada por medio de la implementación de acciones que estimulen las ventas del producto Old Fashioned Yogurt, se incorpore a nuevas plazas del mercado gourmet y alimentos saludables, y dar a conocer los productos existentes, sus cualidades y beneficios que tiene el yogurt natural.



Las acciones a realizar en el ámbito de la promoción son:

Tabla 25: Estrategias de Promoción

Estrategia	Plan de Acción
Promocionar el producto de forma directa con potenciales distribuidores, generando nuevos contactos y oportunidades de negocio.	a) Participación en 3 ferias regionales y/o nacionales. b) Diseño de stand de marca para la promoción en ferias que integre propuesta gráfica y ambientación: <ul style="list-style-type: none"> ● Panel araña con ambientación regional * ● Counter de degustación * c) Diseño de merchandising (productos a definir de acuerdo a estrategia de marca) d) Diseño e impresión de flyer para promoción e) Actualización, diseño y distribución de catálogo de productos.
Promocionar el producto en los puntos de venta para darlo a conocer a nuevos consumidores y fortalecer el vínculo con los consumidores actuales.	f) Realizar eventos de degustación en puntos de venta. g) Distribución de flyer y productos merchandising

Fuente: elaboración propia

Las acciones a realizar en el ámbito de la publicidad y marketing digital son:

Tabla 26: Estrategias de Promoción y Marketing Digital

Estrategia	Plan de Acción
Mejorar y posicionar la página webwww.elcaminodiaryfarm.cl	a) Reformular arquitectura de la página, incorporar nuevas fotografías propias de la empresa y sus productos. Agregar secciones como Blog. Generar textos más largos. Aplicar posicionamiento SEO
Ejecutar una estrategia de contenidos	b) Desarrollo de una estrategia de contenidos relacionados con la empresa, sus productos y beneficios, que contenga títulos y textos con palabras clave, imágenes (fotos, diagramas, infografías) para ser publicadas en el blog del sitio web y replicadas en las RS, utilizando herramientas digitales adecuadas para su ejecución. (keywordresearch, Content Calendar, Social Posting, etc.)
Posicionar la empresa y sus productos en las RS aumentando el número de seguidores o interacciones.	a) Desarrollar y ejecutar un plan de posicionamiento en las RS: Facebook, Instagram y Twitter. Que integre acciones de fidelización de actuales seguidores, feedback o interacciones a



	través de comentarios y captar nuevos seguidores.
	b) Contratar Anuncios de Facebook para captar potenciales seguidores y clientes (por segmentación). Esta acción se estima por 6 meses.
	c) Hacer periódicamente seguimiento y reportes de audiencias a través del uso de Analíticas para evaluar y ajustar las acciones ejecutadas y en desarrollo. (6 meses)
Potenciar la marca vinculada a sus valores medioambiental y de reciclaje	a) Diseñar un punto de reciclaje con publicidad, a instalar en 4 puntos de ventas a seleccionar, para facilitar el retorno del envase. *

* Ver características de referencia

Fuente: elaboración propia

2.6 ESTRATEGIAS ARQUITECTURA DE MARCA

De acuerdo a los requerimientos del Plan, se proponen las siguientes acciones para la ejecución de Arquitectura de Marca:

Tabla 27: Estrategias de Arquitectura de Marca

Estrategias	Plan de Acción
E1.- Otorgar a la marca El Camino DairyFarm un carácter estratégico corporativo.	a) Definir la Visión y Misión de la empresa así como su filosofía y propuesta de valor. b) Definir una estrategia de marca para su posicionamiento a largo plazo.
E2.- Elaborar un Manual de Marca	a) Elaborar un Manual de Marca que permita definir las normas de aplicación de la misma sobre diversos soportes tanto para productos como para material de promoción y publicidad.
E3.- Diseñar una propuesta de etiquetas	a) Proponer mejoras de la etiqueta actual y diseño de nuevas etiquetas para nuevos productos de acuerdo a la estrategia de marca.

Fuente: elaboración propia

2.7 ESTRATEGIAS ENVASES Y EMBALAJES

En términos generales, los productos lácteos están categorizados como alimentos altamente perecibles, por cuanto extender su vida útil y mantenerlos frescos (incluyendo sus propiedades organolépticas intrínsecas) por un periodo de tiempo considerable es una materia de importancia en



esta línea productiva. Es aquí donde el packaging, además de actuar como una potente herramienta de marketing, juega un rol fundamental. Son principalmente estos elementos los que se tuvieron en cuenta para estructurar el plan futuro de la empresa Lácteos El Camino Dairy Farm Limitada en la línea packaging.

Existen factores que propician el deterioro de los yogurts (acción de microorganismos, reacciones químicas, acción enzimática, etc.), algunos provenientes del proceso productivo y otros de los métodos de conservación. Aquellos que pueden ser mitigados a través del correcto uso de un sistema de envasado-embalaje se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28: Factores de deterioro de productos lácteos, efecto y medida de mitigación a través del packaging.

Oxígeno	-Oxidación, decoloración y sabores rancios	-Envases impermeables al oxígeno.
Altas temperaturas	-Variación de 2 a 3 veces de la vida útil por variación en 10°C en la temperatura de almacenamiento.	-Envases de transporte con aislación térmica.
Exposición lumínica	-Pérdida de riboflavina, vitamina C y cambio de sabor.	-Implementación de etiqueta que proteja lo mayor posible la superficie del envase. -Implementación de envases secundarios formato pack. -Almacenamiento en lugares oscuros.
Pérdida de Humedad	-Pérdida de peso, desecación, alteración de aspecto y aroma.	-Evitar el cerrado deficiente mediante cerrador automatizado y utilizar materiales barreara a la pérdida de humedad.

Fuente: elaboración propia.

Actualmente la empresa envasa el Old Fashioned Yogurt en potes PP (Polipropileno PRB 0131) de 1kg (Figura 11a), al que se le aplica un sello por inducción que entrega protección al contenido y, a su vez, constituye un elemento de inviolabilidad del producto. En este sentido, pese a lo señalado por el productor y a la ficha técnica del envase, el cuerpo no cuenta con la simbología característica del material, por cuanto se imposibilita un eventual proceso de reciclado posterior al consumo del producto. Esto cobra relevancia teniendo en cuenta que la etiqueta del producto señala explícitamente la reciclabilidad del envase primario.

De esta forma, se recomienda las siguientes alternativas:

- Solicitar al proveedor del envase (cuerpo) especificar e incluir símbolo característico del material (Figura 11b).
- Rediseñar símbolo incluido en la etiqueta actual del pote de 1 kilo que dice de "ENVASE 100%

RECICLABLE” (Figura12) remplazándolo o incorporando junto a éste la nomenclatura correspondiente que permita su reciclado y por ende, completar el ciclo de vida del envase.



Figura 11: (a) Yogurt Old Fashioned formato 1kg. (b) Simbología identificación envases de polipropileno.



Figura 12: Símbolo incorporado actualmente en la etiqueta de Old Fashioned Yogurt formato

Como se mencionó anteriormente, el cierre de los envases primarios incluye el sellado de liners de papel aluminizado, los que son adheridos con una selladora por inducción manual. Este proceso evidencia ciertas debilidades al ser realizado por un equipo similar al presentado en la Figura 13, entre ellas la dificultad de homogeneizar el sellado en los envases (resultado final del proceso) y el tiempo que requerido.

Figura 13: Selladora por inducción



Dado este escenario, se recomienda una selladora por inducción según se muestra en la Figura 14, mediante la cual es posible estandarizar el sellado de los formatos producidos e incrementar la capacidad de producción, considerando que la velocidad de operación del equipo se encuentra en el rango de 5 a 15 ciclos por minuto (detalle del equipo en Anexo 7).

Figura 14: Selladora por inducción



Para el formato de comercialización del producto (actualmente 1kg) y atendiendo a los requerimientos de la demanda, los que apuntan a la necesidad de adquirir porciones más pequeñas del producto (formatos de 1/2 kilo y/o consumo individual)³, se sugiere evaluar la factibilidad de incluir una nueva línea de formatos que dé respuesta a esta necesidad.

A priori, se sugiere que los formatos porcionados para ½ kilo y/o para consumo individual cuenten con un envase primario de vidrio tipo pote. Esto debido a que este material es totalmente inerte y presenta excelentes propiedades barrera entre el producto contenido y el exterior. Además, esta tipología de envase es coherente con la imagen que se busca transmitir de la empresa y producto. Para este tipo de envases se recomienda utilizar un cierre tapa rosca metálica, impidiendo la

³ Catastro obtenido de Encuesta de Satisfacción aplicada a distribuidores del producto.



adulteración del producto a través de la inclusión de un sello adhesivo exterior o cierre termo contraíble.

Debido a que el material de envasado propuesto es totalmente transparente, se recomienda que la etiqueta alrededor del envase cubra un 50% del área del mismo aproximadamente, esto con el fin de minimizar la exposición lumínica directa del producto contenido y, por ende, reducir el riesgo de deterioro por esta vía.

Para impedir el deterioro del producto causado por un cierre deficiente, se recomienda adquirir una tapadora semiautomática de potes, según se muestra en la Figura 15.

Figura 15: Tapadora de frascos/potes.



Una alternativa para incrementar el nivel de diferenciación de los formatos de consumo individual es agrupar envases primarios y comercializarlos en formato pack, bajo un concepto similar al que se presenta en la Figura 16.

Figura 16: Ejemplo pack de yogurt, envase primario vidrio.



Los materiales que permiten una mayor versatilidad en términos de diseño (para la generación de dicho pack), con un costo comparativamente menor, son derivados celulósicos (cartón-cartulina).



Cabe destacar que el Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, cuenta con una Unidad de servicios vinculada a la generación de alternativas innovadoras para el packaging de alimentos, por cuanto es posible desarrollar el diseño propuesto (pack) siguiendo la metodología descrita en la Tabla 29.

Tabla 29: Actividades y resultados esperados diseño de envases, Unidad Packaging Instituto de Agroindustria UFRO.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Realizar un análisis integral de los elementos técnicos y de mercado relevantes para el diseño del envase y/o embalaje del producto	Generación de premisas de diseño de envases y/o embalajes en base a fundamentos técnicos y de mercado	Informe con resultados de etapa
Desarrollar propuestas de envases y/o embalajes para el producto	Desarrollo de propuesta/s (bocetos, croquis)	Boceto o croquis de propuesta seleccionada
	Presentación de propuesta/s (bocetos, croquis)	
Generar las especificaciones técnicas del diseño	Selección de propuesta a partir de feedback del cliente	Renders o presentación realista para la selección de estilo y vistas en 3D, de las partes diseñadas para la propuesta seleccionada (formato digital).
	Diseño propuesta seleccionada en 3D	
	Validación de resistencia mecánica en diseño final por medio de simulación digital	
Proteger el diseño generado vía inscripción de derechos de autor	Realización de planos de detalle	Informe final de diseño con detalles técnicos, ensamble de partes y detalles de forma (formato digital)
	Prototipaje y selección de proveedores para la fabricación de los envases y/o embalajes seleccionados	Prototipo y contacto de proveedores para escalamiento
	Inscripción de los derechos de autor en DIBAM y transferencia de derechos de autor al cliente	Certificado de inscripción y contrato de transferencia de derechos de autor

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 30 se identifican los proveedores potenciales de los insumos y equipamiento necesarios para la implementación de la propuesta de packaging de estos productos.



Tabla 31: Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de packaging.

ÍTEM	PROVEEDOR	UBICACIÓN
Selladora por inducción manual con cabezal de sellado ajustable	Plaspak	Santiago, Chile
Tapadora semiautomática de frascos	Plaspak	Santiago, Chile
Prototipo de envase complementario cartón-cartulina (pack) y envase de transporte	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile
Dosificadora de productos Densos	Paker Spa	Santiago, Chile

Fuente: elaboración propia.

2.8 PRESUPUESTO

2.8.1 Estrategias de Producto

Tabla 32: Costos estrategias de producto

ÍTEM	Valor UF
Manual de buenas prácticas de manufacturas	
Implementación del BPM	
SubTotal BPM valor UF estimado 31 julio	
Análisis físico químico y microbiológico (para etiquetado nutricional)	
Mejorar estabilidad y vida útil en un producto lácteo yogurt y elaborar un yogurt descremado.	
Sub Total análisis laboratorio	
Total:	

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada

2.8.2 Estrategias de Precio

Tabla 33: Costos estrategias de precio

ÍTEM	Valor UF
Análisis costo actual del producto	

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada



2.8.3 Estrategias de Promoción

Tabla 34: Costos estrategias de promoción

Estrategia	Plan de Acción	Producto
1)	a) 3 ferias regionales y/o nacionales.	Costo Promedio Inscripción y estadía en 3 ferias
	b) Diseño de stand de marca	Diseño y ambientación
		Pendón Araña 3 cuerpos *
		Counter de degustación *
	c) Merchandising	Diseño 3 Productos a definir de acuerdo a estrategia de marca
d) Flyer para promoción	Diseño	
	3000 flyer 21,5 x 14 tiro y retiro *	
e) Catálogo de productos	Diseño	
	250 catálogos *	
2)	a) 4 Eventos de degustación en puntos de venta a definir. (2 días de 1/2 jornada por punto de venta = 4 jornadas)	Gestión (coordinación 4 pto de venta, transporte e instalación) Promotora (80.000 x 4 jornada)
		Counter de degustación
		Distribución de flyer
		Distribución merchandising
		Sub Total Plan

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada

2.8.4 Estrategias de Publicidad y Marketing Digital

Tabla 35: Costos estrategias de publicidad y marketing digital

Plan de Acción	Producto
a) Reformulación página web e incorporación de nuevas secciones	Nueva Arquitectura de página web
b) Elaboración de portafolio con 30 contenidos temáticos (textos e imágenes) y gestión de los mismos en la web y RS.	Portafolio de contenidos web
a) Desarrollo y ejecución Plan de posicionamiento en las RS: Facebook, Instagram y Twitter.	f) Plan de posicionamiento en RS (Gestión de contenidos)



b) Contratación Anuncios Facebook x 6 meses	g) Estimación Anuncios x 6 meses
c) Seguimiento y reportes de audiencias x 6 meses	h) Informe mensual x 6 meses
a) Diseñar un punto de reciclaje con publicidad	i) Diseño puntos de reciclaje con publicidad *
	j) Ejecución de 4 puntos de reciclaje e instalación en los puntos de venta
	k) Sub Total Plan

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada

2.8.5 Estrategias de Arquitectura de Marca

Tabla 36: Costos estrategias de arquitectura de marca

Estrategia	Plan de Acción	Producto
6)	a) Definir la Visión y Misión de la empresa así como su filosofía y propuesta de valor.	Trabajo a desarrollar con la empresa para definir su Visión Misión y Estrategia de marca
	b) Definir una Estrategia de Marca para su posicionamiento a largo plazo.	Documento que contenga Visión, Misión y Estrategia
7)	a) Elaborar un Manual de Marca	Manual de Marca
8)	b) Proponer mejoras de la etiqueta actual y diseño de nuevas etiquetas para nuevos productos.	Diseño de Etiquetas: 1. Producto actual, mejoras. 2. Nuevos productos x definir: 2 etiquetas
		Sub Total Plan

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada

*Detalles en anexos

** Valores no incluyen IVA



2.8.6 Estrategias de Envases y Embalajes

Tabla 37: Costos estrategias de envases y embalajes

Ítem	Proveedor	Ubicación
Selladora por inducción manual con cabezal de sellado ajustable	Plaspak	Santiago, Chile
Tapadora semiautomática de frascos	Plaspak	Santiago, Chile
Prototipo de envase complementario cartón-cartulina (pack) y envase de transporte	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile
Definición alternativa optima de embalaje según requerimientos específicos del producto y variables logísticas del proceso de comercialización	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile
Dosificadora de productos Densos	Paker Spa	Santiago, Chile
		Total

Fuente: elaboración propia, con datos de cotización realizada



CAPÍTULO 3 CONTROL DE RESULTADOS





3 CONTROL DE RESULTADOS

3.1 CALENDARIO DE APLICACIÓN

Tabla 38: Carta Gantt Calendario de Aplicación

N° OE	N° RE	Actividades	2017				2018
			Trimestre				Trimestre
			Ene- Mar	Abr- Jun	Jul- Sept	Oct- Dic	Ene- Mar
		Contratar servicios de implementación plan de marketing			x		
		Análisis de estrategias a priorizar para la etapa de implementación,			x		
		Gestión de compras y/o contrata servicios asociados a las actividades priorizadas del plan			x	x	
		Control y seguimiento de las estrategias implementas			x	x	x
		Preparación de informes finales con resultados					x

Fuente: elaboración propia

3.2 ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Tabla 39: Organización de Marketing

Estrategia	Ejecutor	Responsable
Estrategia de Producto <ul style="list-style-type: none"> Incremento de la presencia en el mercado objetivo y posicionamiento de las empresas en la Región Metropolitana. Mejorar y estandarizar la calidad y el control de laboratorio en el proceso de elaboración del producto en el origen. Evaluación de 	Instituto Agroindustria	Luis Torralbo B



<p>envases y embalajes que permita posicionar la marca y colabore con el incremento de las ventas a través de una mejor presencia en los puntos de venta.</p> <ul style="list-style-type: none">• Rediseño de gráfica de etiquetado y envoltorio que permita transmitir las ventajas del producto en el mercado.		
<p>Estrategia de Precio</p> <ul style="list-style-type: none">• Obtener información sobre la valorización de los consumidores acerca del producto, para posicionarlo competitivamente en los puntos de venta.	Instituto Agroindustria	Luis Torralbo B
<p>Estrategia de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir e implementar estrategias de promoción y publicidad para potenciar la marca de los productos y aumentar la cartera de clientes.• Arquitectura de Marca que incluya Misión , Visión y Valores	Instituto Agroindustria	Luis Torralbo B
<p>Estrategia de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir e implementar estrategias de logística que le permitan tener un mejor control de la cadena de frío a los puntos de venta.	Instituto Agroindustria	Luis Torralbo B

Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 4

PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA





4 PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA

4.1 INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA

Tabla 40: Indicador de Factibilidad Técnica

Indicador	Línea base del indicador	Meta del indicador al término de la propuesta	Medio de verificación
Plan de Marketing validado	0	1	Plan de marketing validado por FIA a través de carta o documento de validación
Aumento Volumen de ventas	800 lts mensuales	2000 lts mensuales	Facturación mensual, aumento de producto por distribuidor y/o aumento de número de distribuidores con producto
Aumento presencia de marca en medios	1868	5000 seguidores	Mayor presencia de marca en medios digitales, aumento de seguidores
Definir nuevo formato yogurt (Packaging para la presentación de yogurt considera etiqueta y presentación)	1	2	Nuevo Producto definido y con su etiquetado correcto
Diseño de material de marketing	1	3	Nuevo catalogo, flyers, otras graficas
Participación en ferias al año	1	3	Participación en Ferias con equipamiento adecuado

Fuente: elaboración propia



4.2 INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA

El indicador de factibilidad financiera, se ha realizado en base a las ventas que se esperan obtener, teniendo como base el comportamiento que ha tenido la empresa durante el año 2017.

Las ventas han aumentado desde Enero a Mayo en un 66,67%, en Enero vendía 480 lts al mes, en Mayo vende 800 lts al mes. Si se extrapola la situación al resto del año, los próximos 4 meses, puede llegar a 1333 lts, y a Diciembre llegar a 1400 lts.

Es por ello que se ha comenzado con el año 1 con valores que van desde los 800 lts (asumiendo que mantiene las ventas), con el valor de 1400 lts asumiendo condición explicada y con 2000 lts asumiendo que crece al mismo ritmo. En el primer análisis, se asumió aumento de un 40% al año y en el segundo y tercero un aumento de un 14% anual. En todos los casos, el VAN es positivo.

Crecimiento anual 40%
año 1 y 2, 20% 3 y 4

		Inversión inicial	
Producción Lts mensuales	Px lts anuales	AÑOS	TOTAL VENTAS
1400	16800	1	
1960	23520	2	
2352	28224	3	
2822	33864	4	
3387	40644	5	

VAN
TIR

Crecimiento anual 14%

		Inversión inicial	
Producción Lts mensuales	Px lts anuales	AÑOS	TOTAL VENTAS
1400	16800	1	
1596	19152	2	
1819	21828	3	
2074	24888	4	
2365	28380	5	

VAN
TIR



Crecimiento anual 14%		Inversión inicial	
Producción Lts mensuales	Px Lts anuales	AÑOS	TOTAL VENTAS
800	9600	1	
912	10944	2	
1040	12480	3	
1196	14352	4	
1363	16356	5	

VAN
TIR

Supuestos:	
Precio Venta	
Costos	
Utilidad/kg	
Tasa de Descuento	10%



CAPÍTULO 5

BIBLIOGRAFÍA





5 BIBLIOGRAFÍA

- Adimark. (2002). *Mapa Socioeconómico de Chile*.
- Agenda Digital. (2017). *Agenda Digital 2020*. Obtenido de www.agendadigital.gob.cl
- Banco Central de Chile. (2017). *Base de Datos Estadísticos Banco Central de Chile*. Obtenido de <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151>
- Banco Central de Chile. (2017). *Reunión de Política Monetaria. Abril 2017*. Santiago.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>
- CONICYT. (2010). *Diagnóstico de las Capacidades y Oportunidades de Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Santiago.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Política Cultural Regional 2011-2016*.
- Consorcio Lechero. (2015). *Indicadores del Sector Lechero de Chile*. Osorno.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson.
- FEPALE. (2015). *Federación Panamericana de Lechería*. Obtenido de <http://fepale.org/>
- FNE. (2017). *Fiscalía Nacional Económica de Chile*. Obtenido de <http://www.fne.gob.cl/>
- Fundación Chile y Adimark. (2016). *Chile Saludable, Volumen 5*. Santiago.
- Fundación Imagen de Chile. (2015). *Estudio Identidad Chilena*.
- Fundación País Digital. (2016). *Índice País Digital*. Santiago.
- Fundación PROhumana. (2017). *Fundación PROhumana*. Obtenido de <http://prohumana.cl/>
- INE. (2008). *Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020*. Santiago.
- INE. (2014 y 2016). *Encuesta Industria Láctea Menor*.
- INE. (2016). *Compendio Estadístico 2016*.
- INE. (2016). *Encuesta Industria Láctea Menor - Cuarto Trimestre 2016*.



- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2012). *Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas*. Santiago.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2015). *Informe de Resultados: Empleo y Capacitación - Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2017). *Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://consejors.economia.cl/>
- MINSAL. (2015). *Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad; y Ley N° 20.689 sobre Publicidad de los Alimentos*. Santiago.
- MINSAL. (2016). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Santiago.
- ODEPA. (2017). *Boletín de la leche: producción, recepción, precios y comercio exterior*.
- OMC. (2015). *Examen de las Políticas Comerciales, Informe de la Secretaría: Chile*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson .
- SII. (2015). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de <http://www.sii.cl>
- Sistema B. (2017). *Sistema B*. Obtenido de www.sistemab.org
- The World Bank Group. (2015). *World Bank*. Obtenido de <http://info.worldbank.org>



CAPÍTULO 6

ANEXOS





6 ANEXOS

ANEXO 1.-

ENTREVISTA EMPRESA

EL CAMINO DAIRY FARMS

Marzo /2017

I.- DEFINICIONES

Conversar con la empresa que solicitó la elaboración de un plan de marketing y la implementación de éste.
¿Desea resolver algún problema en particular que tiene la empresa? ¿Algún problema en un producto en particular o en una línea de productos?

II.- MACROAMBIENTE

1. Definir Entorno Político: regulaciones comerciales, impuestos, incentivos, regulación de precios, protección a la propiedad intelectual, legislación laboral, requerimientos técnicos para los productos, entre otros.
2. Definir Entorno Económico: sistema económico, ventajas competitivas, crecimiento económico, mano de obra calificada, mercados financieros, tasas de desempleo, inflación, tasa de interés tipo de cambio, ingreso per cápita, entre otros.
3. Definir Entorno Social: indicadores demográficos, jerarquía de clases sociales, cultura, espíritu empresarial, responsabilidad ambiental, entre otros.
4. Definir Entorno Tecnológico: desarrollos tecnológicos, impacto tecnología en la oferta de productos, estructura de costos, impacto en la cadena de valor, entre otros.

III.- MICROAMBIENTE

III.1.- Competidores:

1. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?
2. ¿Existen otras empresas en un entorno cercano que vendan un producto igual o equivalente?
3. ¿La competencia es regional, nacional y/o internacional?
4. ¿Cuál es el nivel e intensidad de la competencia? (marcar con x)
Muy Fuerte Fuerte Media Débil Muy Débil
5. Si la competencia es fuerte en este sector, ¿Qué motiva esto? ¿Por qué?
6. ¿El mercado en este subsector está creciendo o decreciendo? ¿A qué ritmo? (marcar x)
Creciendo Decreciendo
7. ¿Conoce información de las principales empresas competidoras con respecto a los siguientes ítems?
Detallar.
- Tamaño de la empresa

- Volúmenes de venta
 - Márgenes de utilidad
 - Precios de productos similares
 - Condiciones de ventas
 - Canales de mercadeo
 - Formas de promoción y publicidad que utilizan
8. ¿Qué atributos cree usted que hacen exitosas a las principales empresas competidoras? Ejemplos
 9. ¿Qué tan fácil es para nuevos competidores entrar al mercado? ¿Hay amenazas de nuevos competidores en el subsector? ¿Cuáles son las principales barreras de entrada que frenan el ingreso de nuevos competidores al subsector?

III.2.- Productos Sustitutos

1. ¿Cuál es la disponibilidad de productos sustitos en el sector? ¿Quiénes ofrecen productos sustitutos?
2. ¿Cuáles son los costos del cambio para el cliente?
3. ¿Cuál es la relación valor/precio del producto sustituto?

TABLA

III.3.- Proveedores

1. ¿Usted es el proveedor de toda su materia prima?
2. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Dónde se ubican estos? ¿Qué tamaño tienen?
3. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores? Ejemplos
4. ¿Cómo es la relación de comunicación y negociación de la empresa con los proveedores? Marcar X
5. ¿En qué proporción influyen los proveedores en la calidad y vida útil de sus productos? Marcar X % y forma que influyen
6. ¿Genera economías de escala con sus proveedores actuales?
7. ¿Los proveedores están coordinados o compiten fuertemente entre sí?
8. ¿Ha creado alianzas estratégicas con sus proveedores actuales? ¿Con cuáles? ¿En qué forma?
9. ¿Cuál es su proveedor clave o crítico que sin su presencia su producto no se puede elaborar?
10. ¿Tiene problema con escasez de proveedores? ¿Hay amenaza de quedar sin proveedores importantes y generar obsolescencia en ello?
11. ¿Cuál es la relación costo/beneficio de seguir con los mismos proveedores o cambiarlos?
12. ¿Considera necesario algún cambio de proveedor? Especifique.

III.4.- Clientes

1. ¿Cuáles son sus principales clientes? Indique cada uno de ellos (evaluar cada caso dis y fin)
2. ¿Puede definir el perfil de su cliente?
3. ¿Se informa usted de sus necesidades, gustos y preferencias?
4. ¿Qué tan importante es para el cliente la calidad de su producto?
5. ¿Qué costo representa para el cliente cambiarse a otra empresa?
6. ¿Cuál es la rentabilidad de los clientes?
7. ¿Qué servicio adicional da a sus clientes que no les brinda la competencia?
8. ¿Conoce las tendencias de compra de su cliente? (compra por gusto, moda, seducción u otro)
9. ¿Cuál es la forma de compra y pago de su cliente? opciones
10. ¿Cómo se atiende al cliente en el punto de venta?
11. ¿Cuáles son las características del personal que atiende?
12. ¿Posee la empresa políticas de retención y seducción de clientes?
13. ¿Ha tenido oportunidad de medir la satisfacción de sus clientes intermediarios y finales? Si es así, ¿Esta medición forma parte de un proceso continuo?

III.5.- Canales de Distribución

1. ¿Qué canales de distribución emplea para distribuir su producto o línea de productos? ¿Existen intermediarios? Si es así, ¿Quiénes son estos intermediarios?
2. ¿Qué tan eficiente considera la logística de su canal de distribución? ¿Por qué? opciones
3. ¿Los canales de distribución empleados actualmente le permiten llegar a todo su mercado objetivo? Si no es así, ¿Qué falta?
4. De acuerdo a los canales de distribución que utiliza, ¿Necesita mantener grandes volúmenes de inventario? ¿Es esto un problema para usted?
5. ¿Está conforme con la gestión de información que utiliza su canal de distribución actual?
6. ¿Cómo afecta su canal de distribución actual en la calidad y vida útil de su producto o líneas de productos?
7. ¿Tiene alianzas estratégicas con los canales de distribución que utiliza?
8. ¿Debe competir hoy en día por los canales de distribución existentes para su producto?
9. ¿Qué políticas de compra puede utilizar con los canales de distribución que posee?
10. ¿Se cambiaría de canal de distribución? Si es así, ¿Por qué razones?
11. ¿Le genera un costo adicional el hecho de cambiarse de canal de distribución?

12. Si utiliza distribuidores como intermediarios, ¿Utiliza alguna de estas herramientas de promoción orientadas a los distribuidores? ¿U otras?

- Descuentos
- Concursos de ventas
- Calendarios
- Regalos
- Catálogos

IV.- MEDIO AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

1. La empresa posee una misión y visión definidas. Solicitarlas. (Quien es, para qué existe, a dónde quiere llegar, como desea hacerlo, y cuál es la huella que quiere dejar en la sociedad).
2. ¿Se tienen definidos en la empresa los factores claves de éxito?
3. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planeados? Si no fuese así, ¿Por qué?
4. ¿Se está cumpliendo con los objetivo de ventas? Si fuese no, ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el negocio de la empresa? y ¿cuál es su propuesta de valor?
6. ¿Cuál es el mercado objetivo al que apuntan vuestros productos? Delimitar geográficamente (ciudad, región y país del mercado que se participa y desea participar), etariamente o por alguna otra característica.
7. ¿Posee los recursos necesarios para operar el negocio?
 - a) ¿Recurso Humano suficiente y capacitado?
 - b) ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para atender las necesidades de los clientes?
 - c) ¿Recursos físicos suficientes? Infraestructura, equipamiento, tecnología necesaria, etc.
 - d) ¿En qué debería invertir la empresa a mediano plazo?
 - e) ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para mantener un stock en el corto plazo?
 - f) ¿Los recursos financieros vienen de créditos, ahorros, patrimonio de los propietarios, u otros?
 - g) ¿Con qué recursos técnicos cuenta su empresa?
 - h) ¿Hace uso de TICS que le permitan estar actualizado, promocionar, publicitar y vender los productos?
8. ¿Se tiene un coste por producto, y definido el margen de utilidad para cada uno de ellos? Indicar para cada producto.
9. ¿Cree usted que la empresa tiene ganancias o pérdidas considerables?
10. ¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? ¿Puede identificar los factores que permitieron dicho crecimiento?

11. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre los siguientes ítems?
 - a) Atención y servicio al cliente
 - b) Evaluación y servicio al cliente
 - c) Manejo de reclamos
12. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que usted percibe del entorno?
13. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de vuestra empresa?
14. ¿Los procesos de producción son adecuados? ¿O necesita redefinir alguno o todos ellos?
15. ¿Cuenta con protocolos de producción?, ¿Algún tipo de certificación?, ¿O normas de calidad en proceso de implementación?
16. ¿Posee alianzas estratégicas? ¿Con quién? Si no fuese así, ¿Por qué no ha podido consolidar dichas estrategias?
17. ¿Posee la empresa un plan de marketing y ventas detallado y escrito para el año 2017 y siguientes?
18. ¿La empresa posee estadísticas acabadas de venta, utilidades por producto y año, etc.?
19. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
20. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de servicios o procesos? ¿A cuando asciende este presupuesto?
21. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado para determinar los siguientes ítems?
 - a) Tamaño y característica del mercado objetivo
 - b) Tipo de consumidor y sus características
 - c) Canales de distribución
 - d) Proveedores alternativos
 - e) Competidores
 - f) Productos sustitutos
22. ¿Utiliza algunas de estas herramientas de promoción (incentivos) orientadas a la fuerza de ventas? ¿U otras?
 - Materiales de capacitación
 - Ayudas de ventas
 - Concursos
 - Bonos

V.- ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

V.1.- PRODUCTOS

1. ¿Cuáles son sus principales productos o líneas de productos?

2. Según sus estudios, ¿Qué porcentaje de participación de mercado tienen aproximadamente sus productos o líneas de productos?
3. Caracterice los productos o servicios en cuanto a: precio, calidad, envase, promoción, publicidad, lugar, servicio al cliente, entre otros aspectos.
4. ¿Cuál es el uso que se le da al producto o líneas de productos?
5. ¿Cuáles son los beneficios de sus productos? En aspectos como: salud, bienestar, experiencia de consumo, etc.
6. ¿El producto es de consumo final? ¿De tipo gourmet?
7. ¿Qué productos o servicios adicionales se ofrecen?
8. ¿Cuáles son los atributos de sus productos o líneas de productos? (empaquete, marca, diseño, precio, garantía, soporte, funcionalidad, calidad, accesorios, servicios, etc.).
9. ¿Conoce cuál es su producto estrella? ¿Y cuál es su producto perro que debería desechar?
10. ¿Cuál es la competencia existente y potencial de los productos de vuestra empresa?
11. Si vuestros productos son competitivos, ¿Qué factores identificables influyen en esto? ¿Qué diferencia a sus productos de los de la competencia? ¿Ofrece algo que los competidores no?
12. Si vuestros productos no son lo suficientemente competitivos, ¿Qué cree usted que les falta para llegar a ese nivel?
13. ¿Cuáles son las características del producto o líneas de productos que fortalecen la competencia (precio, calidad, envase)?
14. ¿Cuán probable es que el producto actual sea completamente sustituido por otro?
15. ¿Cuáles son los niveles de innovación de los productos o líneas de productos?
16. ¿Se realizan periódicamente promociones de estos productos o líneas de productos?
17. ¿Qué características tiene el mercado donde ofrece sus productos (debilidades y fortalezas)?

V.2.- PRECIO

1. ¿Los precios de sus productos o líneas de productos se fijan teniendo en cuenta los precios de la competencia? ¿Estos se sitúan por sobre, por debajo, o se igualan a los de la competencia?
2. En el caso de que los precios se sitúen por sobre los de la competencia, ¿Cuál es el motivo de esto?
3. ¿Utiliza la estrategia de precios psicológicos? (esta se refiere a que el cliente decida inducido porque el precio indica la calidad del producto).
4. ¿Utiliza estrategias de precios en particular cuando lanza un nuevo producto?
5. ¿Sus precios se han mantenido constantes en el tiempo? Si no es así, ¿Qué factores han influido en esto? ¿Han sido estos cambios parte de alguna estrategia?

6. ¿Utiliza estrategia de precios diferenciados dependiendo del mercado, segmentos o zonas geográficas?
7. ¿Los precios del producto o líneas de productos son competitivos dentro del sector?

V.3.- PLAZA

Ver canales de distribución.

V.4.- PROMOCIÓN

1. ¿Posee la empresa un plan estratégico de promoción? ¿Dicho plan está actualizado en cuanto a medios, imágenes, colores, etc.?
2. ¿Cuenta la empresa con campañas publicitarias periódicas? (por lanzamientos de nuevos productos, por ofertas de productos existentes, etc.)
3. ¿Qué medios utiliza para hacer publicidad? Página web, redes sociales, radio, papelería, mensajería móvil, televentas, marketing viral, etc.
4. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de usos, especificaciones técnicas, folletos, etc. para promocionar los productos?
5. ¿Utiliza algunas de estas herramientas de promoción orientadas a los consumidores? ¿U otras?

- Muestras gratis
- Degustaciones
- Descuentos
- Devoluciones de dinero
- Precios de paquete
- Regalos
- Concursos

6. ¿Cuenta con personal contratado para las estrategias de promoción?

ANEXO 2.-: ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCION

1.- ¿Conoce la empresa?

SI ____

NO ____

¿Por qué medio?. Indicar

2.- ¿Ha comercializado / consumido productos de la empresa?

SI ____

NO ____

¿Cuáles? Priorice.

3.- ¿Con qué frecuencia compra productos? .Marca con una cruz la respuesta

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

4.- ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa en comparación con los de la competencia. Indique sus razones.

5.- A su juicio, ¿Qué fortalezas y debilidades tienen los productos?

Fortalezas:

Debilidades:

6.- ¿Le parecen adecuados los envases y embalajes?

SI ____ NO ____

¿Por qué NO?

7.- ¿Cambiaría algo de los envases? Indicar con una cruz en cada casillero de lo que desee cambiar

- a) Material
- b) Tamaño
- c) Etiqueta
- d) Tiempo de conservación
- e) Otros

Si su respuesta fuera el tamaño, de cuantos c.c. o litros los prefieren y para que producto

8.- ¿En qué basa su decisión de compra? Marque las que considere apropiadas.

- a) Precio
- b) Calidad de los Productos
- c) Demanda del consumidor
- d) Facilidades de Pago
- e) Formas de pago (especifique 30 días ____ ; 60 días ____ ; 90 días ____)
- f) Otro (Especifique) _____

9.- ¿Le parece adecuada la relación precio calidad de los productos?

SI ____ NO ____

Por qué No?

10.- Como Califica la calidad de entrega	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto se recibe en la cantidad solicitada				
El producto se entrega puntualmente				
El producto es de fácil almacenamiento (Considere envases y embalajes)				
El productor utiliza adecuados canales de distribución				
El producto llega en buenas condiciones de higiene y perecibilidad				
11.- Como califica el servicio del proveedor	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto satisface la necesidad del consumidor				
Existe algún medio de contacto para hacer llegar recomendaciones o reclamos				
El proveedor se responsabiliza frente a inconformidades del producto				
12.- Como califica el nivel de promoción y publicidad del producto	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto tiene la publicidad suficiente para abrir nuevos mercados (Redes sociales)				
La imagen del producto vende por si solo				

La etiqueta es atractiva a la vista				
El envase de presentación es adecuado				

ANEXO 3.- RESULTADO ENCUESTA CLIENTE:

EMPRESAS CONTACTADAS Y QUE RESPONDEN LA ENCUESTA	ALMAZAN-ALDEA NATIVA
EMPRESAS QUE NO RESPONDEN	ORGANISK-PAN SEMILLA

Resultados a preguntas generales:

Preguntas	Almazan	Aldea Nativa
Conoce la empresa	SI	SI
Por qué medio	A través del que me atiende	Ellos se acercaron
Ha comercializado / consumido productos de la empresa	SI	Si
Cuáles	Quesos, yogurt	Yogurt
Que frecuencia compra productos	Quincenalmente	Semanal
Por qué prefiere los productos de esta empresa en comparación con los de la competencia. Indique sus razones	Por la calidad y el servicio	Lo prefiere por la baja acidez y la textura, es más espeso más parecido a u griego.Hay cliente finales que lo buscan por eso

Qué fortalezas	CALIDAD PRECIO	Lo prefiere por la baja acidez y la textura, es más espeso más parecido a u griego. Hay clientes finales que lo buscan por eso
Que debilidades tienen los productos	FALTA VARIEDAD	Si, eventualmente, viene a veces muy liquido, 2 o 3 veces- No se comporta siempre igual.
Le parecen adecuados los envases y embalajes	SI	SI
Cambiaría algo de los envases	Tiempo de conservación	Un cliente final manifestó que prefería el vidrio- Piden más de 500 cc que un individual.
En qué basa su decisión de compra	Precio, calidad Demanda	Calidad, demanda, facilidades de pago
Le parece adecuada la relación precio calidad de los productos	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia con respuestas a Encuesta Distribuidores

Respuestas a preguntas 10 a las 12.- promedio entre ambos Distribuidores, en donde:

- a) Muy de acuerdo: 4
- b) De acuerdo: 3
- c) Desacuerdo: 2
- d) Muy en desacuerdo: 1

10.- Como Califica la calidad de entrega **NOTA FINAL**

El producto se recibe en la cantidad solicitada	4
El producto se entrega puntualmente	4
El producto es de fácil almacenamiento (Considere envases y embalajes)por crecimiento de la demanda	3,5
El productor utiliza adecuados canales de distribución	4
El producto llega en buenas condiciones de higiene y perecibilidad	4

El distribuidor o cliente intermedio, manifiesta que ha tenido pocos problemas en la entrega y cuando los ha habido se han solucionado conforme, por lo que da puntuación máxima en lo referente a la entrega en cantidad , puntualidad y condiciones en que llega. En el punto del almacenamiento, baja el puntaje ya que ellos como distribuidor sienten que si llega más producto podrían tener problemas en el almacenamiento

11.- Como califica el servicio del proveedor	NOTA FINAL
El producto satisface la necesidad del consumidor	3,5
Existe algún medio de contacto para hacer llegar recomendaciones o reclamos	3
El proveedor se responsabiliza frente a inconformidades del producto	3,5

12.- Como califica el nivel de promoción y publicidad del	NOTA FINAL
---	------------

producto	
El producto tiene la publicidad suficiente para abrir nuevos mercados (Redes sociales) dentro del local nada.	2,5
La imagen del producto vende por si solo mas que la imagen es la calidad	2,5
La etiqueta es atractiva a la vista	3
El envase de presentación es adecuado	3

Se puede constatar que hay una pequeña brecha en el sentido del contacto para hacer reclamos o sugerencias.

En cuanto a la publicidad o promoción del producto, el distribuidor considera que se pueden hacer más cosas, aun cuando les gusta la etiqueta y el envase.

ANEXO 4.-

METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM).

Previo a la aplicación del sistema de calidad HACCP, los establecimientos de alimentos deben tener implementados programas de prerrequisitos que funcionen satisfactoriamente. Estos deben ser documentados y actualizados.

Estos programas de prerrequisitos corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE) y los Procedimientos Operacionales de Saneamiento (POES). La implementación de las BPM conlleva los POE y los POES en forma paralela y conjunta.

Las BPM son programas de prerrequisitos básico y obligatorio para todos los establecimientos que elaboran alimentos en nuestro país desde el 20 de mayo de 2015, de acuerdo a lo establecido en **Norma Técnica 158 de Decreto Exento 118 del 20 de mayo de 2015, la cual indica que desde dicha fecha deben ser implementadas de tal forma que puedan ser sistematizadas y auditables.**

El programa de implementación de BPM para acompañar a aquellos establecimientos elaboradores autorizados incluye, tanto el asesoramiento técnico como también las acciones de fortalecimiento de los procesos y sistemas de gestión de la inocuidad de estos establecimientos.

Los programas de prerrequisitos que forman parte de un manual de BPM, deben presentar lo siguiente:

- a) presentarse en forma escrita.
- b) conteniendo sus objetivos.
- c) Describir todos los procedimientos que deben ser ejecutados.
- d) Indicar claramente la frecuencia y
- e) Responsables a cargo
- f) Verificación
- g) Acciones correctivas

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) previene complicaciones de intoxicaciones alimentarias, cierre de la planta, multas, costos legales, pérdida de reputación, etc. Se obtiene estandarización de procesos, mejorar rendimientos productivos, mantener imagen en los productos, utilizar estructura física, equipos y utensilios acorde a las exigencias sanitarias, personal capacitado y motivado, generando mejora continua en todos los procesos de la planta; pero sobre todo generando satisfacción en cliente/consumidor.

Todo el personal encargado de su implementación y ejecución en la planta de proceso debe estar capacitado.

En el siguiente cuadro se presentan las actividades que se llevarán a cabo para la implementación de las BPM en las plantas procesadoras de queso en la región.

Actividad	Objetivo	Medio de verificación
1. Aplicación de diagnóstico en planta procesadora.	Aplicar ficha de requerimientos para ver situación inicial y posibles mejoras a realizar antes o durante el proceso.	Diagnóstico aplicado (Ficha técnica)
2. Informe de Diagnóstico.	Entregar información de situación inicial de la planta de proceso con respecto al cumplimiento de la normativa vigente.	Informe del diagnóstico
3. Visita a planta para descripción del proceso.	Obtener información real acerca de todo el proceso de producción.	Entrega en forma escrita la descripción de todas las etapas del proceso.
4. Elaboración de línea de flujo del proceso.	Tener claridad y de forma escrita la línea de flujo real del proceso de elaboración de queso con todas sus variables.	Línea de flujo impresa con variables del proceso de producción.
5. Elaboración de capítulo "Control y seguridad del agua" y sus registros de control correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
6. Correcciones y modificaciones capítulo "Control y seguridad del agua" y sus registros de control correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
7. Elaboración de capítulo "Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructuras" y sus planillas de	Elaboración de prerequisites y planillas	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con

registros correspondientes.	de registros.	encargado de planta.
8. Correcciones y modificaciones capítulo“Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructuras” y sus registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
9. Elaboración de capítulo “Prevención de contaminación cruzada” y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
10. Correcciones y modificaciones capítulo“Prevención de contaminación cruzada” y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
10. Elaboración de capítulo“Mantenimiento de equipos, superficies y estructuras” y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
11. Correcciones y modificaciones“Mantenimiento de equipos, superficies y estructuras” y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
12. Elaboración de capítulo“Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos” y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
13. Correcciones y modificacionescapítulo“Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos” y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
14. Elaboración de capítulo“Salud e higiene del personal” y planillas de	Elaboración de prerequisites y planillas	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con

registros correspondientes.	de registros.	encargado de planta.
15. Correcciones y modificaciones "Salud e higiene del personal" y planillas de registros correspondientes.	Prueba e implementación de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
16. Elaboración de capítulo "Control de plagas" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
17. Correcciones y modificaciones "Control de plagas" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
18. Elaboración de capítulo "Trazabilidad" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
19. Correcciones y modificaciones "Trazabilidad" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
20. Elaboración de capítulo "Investigación y retroalimentación de reclamos" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
21. Correcciones y modificaciones capítulo "Investigación y retroalimentación de reclamos" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
22. Elaboración de capítulo "Calibración de equipos e instrumentos" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.

registros correspondientes.		
23. Correcciones y modificaciones capítulo “Calibración de equipos e instrumentos “y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
24. Elaboración de capítulo “Capacitación “y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
25. Correcciones y modificaciones capítulo “Capacitación “y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
26. Elaboración de capítulo “Control de proveedores” y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
27. Correcciones y modificaciones capítulo “Control de proveedores” y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
28. Elaboración de capítulo “Materias primas y material de empaque” y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
29. Correcciones capítulo “Materias primas y material de empaque” y planillas de registros correspondientes. y modificaciones	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
30. Elaboración de capítulo “Retiro y recuperación” y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.	Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
31. Correcciones y	Implementación y	Capítulo y Registros corregidos

modificaciones capítulo “Retiro y prueba de prerrequisitos e impresos y listos para ser recuperación” y planillas de y planillas de registros. utilizados. registros correspondientes.		
32. Entrega manual completo con planillas de registros e instrucciones de uso.	Implementar registros de todo el proceso de producción.	Manual completo impreso con sus respectivas planillas de registros. Fotografías
33. Visita de verificación.	Constatar el correcto uso de las planillas de registros y seguimiento de instructivos.	Fotografía Acta de visita
34. Visita de inspección.	Auditar de forma interna el proceso de registros.	Fotografía Acta de visita

Fuente: elaboración propia, datos entregados por el Instituto de Agroindustria de la Universidad de la Frontera

ANEXO 5.- COTIZACIONES