



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto de Agroindustria



PLAN DE MARKETING LÁCTEOS MALLECO

~~Informe Final~~



Julio, 2017



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.....	9
1.1.3	Entorno Económico	11
1.1.4	Entorno Social	15
1.1.5	Entorno Tecnológico.....	19
1.2	SITUACIÓN INTERNA ACTUAL.....	25
1.2.1	Reseña Histórica	25
1.2.2	Ubicación e Infraestructura	25
1.2.3	Filosofía Empresarial	26
1.2.4	Clientes	27
1.2.5	Oferta de Productos.....	32
1.2.6	Proceso Productivo.....	37
1.2.7	Envases y Embalajes.....	41
1.2.8	Arquitectura de Marca.....	43
1.2.9	Proveedores	45
1.2.10	Canales de Distribución	46
1.2.11	Promoción y Publicidad	47
1.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	48
1.3.1	Tendencias del Mercado.....	48
1.3.2	Características del Consumidor	51
1.3.3	Competencia	55
1.3.4	Cinco Fuerzas de Porter	60
1.3.5	Análisis FODA	62
2	PLAN A FUTURO	65



2.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	65
2.2	OBJETIVOS DE PROVISIÓN.....	65
2.3	OBJETIVOS DE MARKETING.....	66
2.4	ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	66
2.5	MARKETING MIX.....	67
2.5.1	Estrategias de Producto.....	67
2.5.2	Estrategias de Precio.....	69
2.5.3	Estrategias de Plaza o Distribución.....	70
2.5.4	Estrategias de Promoción y Publicidad.....	71
2.6	ESTRATEGIAS ARQUITECTURA DE MARCA	72
2.7	ESTRATEGIAS ENVASES Y EMBALAJES.....	74
2.7.1	Manjar	74
2.7.2	Yoghurt.....	79
2.7.3	Quesillo	81
2.7.4	Estrategia Asesoría Envases y Embalajes.....	81
2.8	ESTRATEGIA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	82
2.9	PRESUPUESTO.....	82
3	CONTROL DE RESULTADOS.....	84
3.1	CALENDARIO DE APLICACIÓN	84
3.2	ORGANIZACIÓN DE MARKETING	84
4	PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA... 87	
4.1	INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA	87
4.2	INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	87
5	BIBLIOGRAFÍA	90
6	ANEXOS.....	93



RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera busca generar y transferir conocimiento aplicado y tecnológico en aquellas áreas que generen impacto en el desarrollo de la Región de La Araucanía y del país. Su misión es contribuir, Interdisciplinariamente y con elevados estándares de calidad, al mejoramiento de la competitividad de los sectores agropecuario y agroindustrial del país, mediante el aumento sustentable de la productividad, diversificación e innovación.

Además de ello cabe destacar que esta institución cuenta con laboratorios de evaluación sensorial, análisis de aguas residuales de microbiología y de alimentos y aguas, de suelo y planta, de análisis fitosanitario de análisis de semillas y granos. Estos laboratorios ofrecen un servicio de alta calidad, certificados, en muchos casos, por organismos acreditadores como el INN. También posee una Planta Piloto que tiene como objetivo generar y evaluar científicamente ideas de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado consumidor. En esta planta se ejecuta el servicio de pilotaje que es una herramienta que propicia la innovación permanente y la diferenciación productiva de las MIPYMES, dado que les permite, en una escala piloto, desarrollar y evaluar sus potenciales productos.

La metodología de trabajo abordada para este caso da cuenta de la aplicación de un diagnóstico inicial para definir el macroambiente, situación actual y análisis del mercado de la empresa. El Plan de Marketing propuesto busca aumentar las ventas paulatinamente para el caso de sus tres principales productos en un horizonte de tiempo de 5 años: yoghurt 40%, y manjar y quesillo 30%. Además, se busca generar un posicionamiento a nivel local y regional con miras de expandir a otras regiones colocando en valor no sólo la calidad de sus productos, sino también todas las variables que hacen sus productos únicos y diferenciados de la competencia local y más industrializada.

Las estrategias propuestas y priorizadas se sustentan principalmente en: verificar calidad de materia prima para obtener productos terminados de buena calidad y evitar riesgos durante el proceso; diseñar una estrategia de comunicación basada en una propuesta única de valor, la que permita y facilite la comunicación con el mercado objetivo de la empresa; rediseño de imagen y logotipo, la gráfica de etiquetado y el envoltorio para diferenciar a la empresa y sus productos; perfeccionar los envases y embalajes de los productos para posicionarlos en el mercado objetivo y mejorar la satisfacción de los clientes.

De las estrategias mencionadas para implementar se recomiendan fundamentalmente las de: promoción y publicidad y arquitectura de marca, junto a las de producto y envases y embalajes. Además de lo mencionado anteriormente, es importante mejorar la actual presentación de los



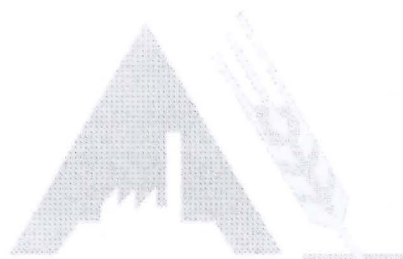
productos e información declarada en las etiquetas, de tal forma de cumplir con la normativa vigente y asegurar la calidad e inocuidad a través de análisis de laboratorio.

El resultado de este informe sin duda permitirá tomar decisiones estratégicas de marketing sobre la base del segmento de mercado al cual la empresa está orientada y bajo el diseño y asesoramiento de un equipo de profesionales con experiencia en diferentes ámbitos de la cadena de valor de la industria agroalimentaria que acompañaron el proceso con visitas en terreno y comunicación permanente para definir de forma consensuada las estrategias, soluciones y/u oportunidades señaladas en el presente informe.



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.

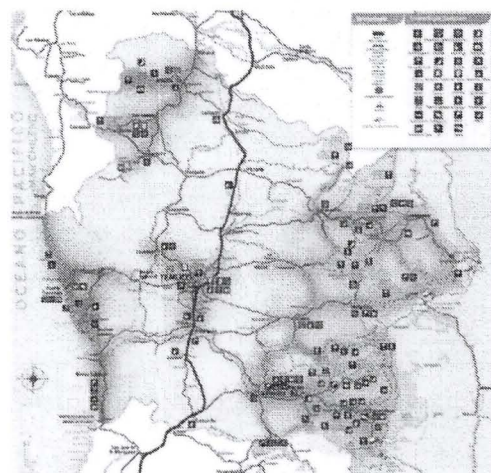
En el clima de esta región se observa una transición entre los climas de tipo mediterráneo con degradación húmeda y los climas templado-lluviosos con influencia oceánica (INE, 2016).

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 de aquel entonces 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 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.

Algunas de las atracciones turísticas de la región se muestran en la Figura 1.

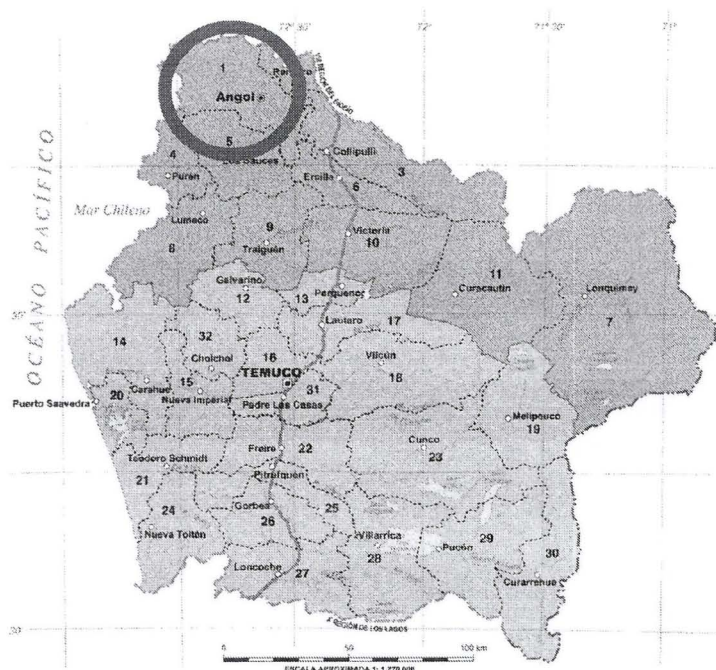
Figura 1: Mapa turístico Región de La Araucanía



Fuente: SERNATUR (2012)

En definitiva en la Figura 2 se muestra la localización específica que comprende el presente programa.

Figura 2: Áreas de estudio del programa



- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1 ANGOL | 17 Lautaro |
| 2 Renaico | 18 Vilcún |
| 3 Collipulli | 19 Melipeuco |
| 4 Purén | 20 Puerto Saavedra |
| 5 Los Sauces | 21 Teodoro Schmidt |
| 6 Ercilla | 22 Freire |
| 7 Lonquimay | 23 Cunco |
| 8 Lumaco | 24 Nueva Toltén |
| 9 Traiguén | 25 Pitrufrquén |
| 10 Victoria | 26 Perquenco |
| 11 Curacautín | 27 Loncoche |
| 12 Galvarino | 28 Villarrica |
| 13 Perquenco | 29 Pucón |
| 14 Carahue | 30 Curarrehue |
| 15 Nueva Imperial | 31 Padre Las Casas |
| 16 Temuco | 32 Cholchol |

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 Lácteos Malleco 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 manjar, el yoghurt y el quesillo. (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 se debe tener en cuenta la “Ley Marco N° 20.920 para la 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 yoghurt es, manjares y quesillos. 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 Lácteos Malleco a: 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

Indicador / 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

Indicador / 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.

Si se analizan las diferencias del PIB per cápita por región del país, la situación es muy desigual. Según datos del 2014 la Región de La Araucanía presenta el menor PIB per cápita a PPA del país con US\$ 8.438. Esta cifra se sitúa extremadamente lejana a la de la Región de Antofagasta, la que contó con un PIB per cápita a PPA de US\$ 64.648 para el año 2014.

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. Estas cifras se muestran en la Tabla 3.

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

Región / Meses	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 %

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 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).

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 la región estudiada.

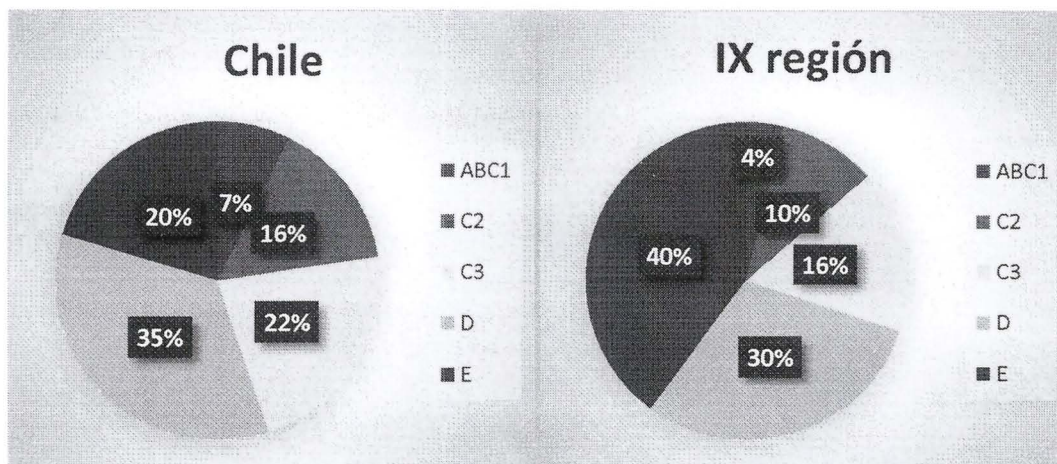
1.1.4.1.1 Nivel Poblacional

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 (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).

Gráfico 1: Segmentación socioeconómica de Chile y la novena región



Fuente: elaboración propia con datos de Adimark

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).

1.1.4.1.2 Nivel Educacional

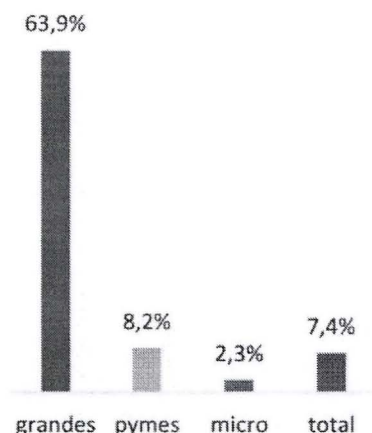
En este ítem lo más importante que se debe estudiar es el nivel educacional de los trabajadores de las empresas chilenas. Para esto se utiliza la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, la que es elaborada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

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.

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).

Gráfico 2: Empresas que capacitan, por tamaño y sector



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

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

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

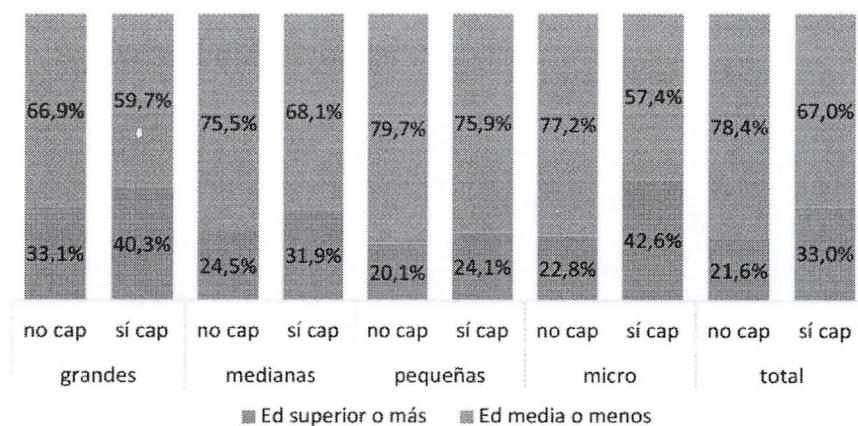
Tamaño	No Capacita	Capacita
Grandes	48,6%	51,8%
Medianas	45,6%	48,6%
Pequeñas	39,3%	53,2%
Micro	42,3%	58,9%
Total	41,1%	52,6%

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

Como era de esperar, en la Tabla 6 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.

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

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.



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 (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 a 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.
- Atmosferas 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 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 (N_2) 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 aceleradosLos 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

Lácteos Malleco es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos artesanales hechos con auténticas recetas campesinas de la zona. Actualmente cuenta con 3 productos de gran calidad: yoghurt, manjar y quesillo.

En un comienzo sus dueños, Juan Pincheira y Silvana Pérez, se dedicaban al cultivo y comercialización de hortalizas, y a la venta de leche producida por ellos a las grandes compañías de lácteos.

Hace aproximadamente 12 años sus dueños consideraron que ya no les era rentable esta venta de leche, debido a que las grandes empresas pagaban cada vez menos por este producto. Fue en este momento cuando se decidieron a procesar la leche, y comenzar a elaborar productos con mayor valor agregado. Comenzaron incursionando con el quesillo, y luego continuaron con el manjar y con el yoghurt.

Actualmente siguen siendo ambos dueños los únicos trabajadores de la empresa. Cuentan con 40 vacas de la raza Holstein (especiales para la producción lechera), las que son de pastoreo libre y que no están intervenidas con hormonas sintéticas. Poseen una planta de elaboración de sus productos y un furgón de reparto con las características adecuadas para mantener la cadena de frío de estos.

A pesar de que llevan 12 años funcionando en este rubro, sólo hace 7 lo hacen con resolución sanitaria.

1.2.2 Ubicación e Infraestructura

La dirección exacta de la empresa Lácteos Malleco es Camino a Río La Arcadia km. 4.7, pasado Villa Itraque (sector Cutipay), Angol.

En este lugar se encuentra la planta y la sala de ventas de la empresa. La planta tiene aproximadamente 80 m². Por su parte, la sala de ventas tiene aproximadamente 12 m².

Figura 3: Infraestructura de la empresa Lácteos Malleco



Fuente: Fanpage de Facebook Lácteos Malleco

1.2.3 Filosofía Empresarial

1.2.3.1 Misión

La Misión actual de la empresa Lácteos Malleco es:

“Obtener productos de la más alta calidad sanitaria para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y difundir el compromiso de la filosofía de buenas prácticas de manufactura en todo el personal de Lácteos Malleco”.

1.2.3.2 Visión

La Visión actual de la empresa Lácteos Malleco es:

“Ser líder en el mercado de productos artesanales, ofreciendo productos de calidad, apoyados en el sistema de buenas prácticas de manufactura para una mejora continua”

1.2.3.3 Valores de la Empresa

Los principales valores empresariales que ellos manifiestan de manera informal son:

- Mantener la característica de artesanal en el proceso productivo.
- Innovar constantemente, particularmente en lo que respecta a los productos.



- Tener en cuenta la opinión de los clientes, con el fin de poder satisfacerlos en la medida de lo posible.
- Sólo trabajar con clientes intermediarios cuando se esté absolutamente seguro de que se les podrá abastecer correcta y constantemente.
- Mantener la cadena de frío en todas las etapas del proceso y distribución.

1.2.3.4 Políticas de la Empresa

La empresa no presenta políticas establecidas formalmente.

1.2.4 Clientes

1.2.4.1 Mercado Objetivo

La empresa no presenta claramente reconocido y definido su mercado objetivo. Sólo se puede señalar que son principalmente consumidores de la provincia de Malleco en la Región de La Araucanía.

1.2.4.2 Principales Clientes y sus Características

Las mayores ventas de la empresa Lácteos Malleco se efectúan directamente en la Sala de Ventas hacia los consumidores finales. Por otra parte, es importante la venta que esta empresa realiza a través de siete clientes con características de intermediarios en la ciudad de Angol.

De acuerdo a los datos otorgados por esta empresa, y la confirmación propia en las visitas a ésta, se concluye que los consumidores finales que compran directamente en la Sala de Ventas tienen las siguientes características:

- De lunes a viernes la tendencia marca que compran más después de las 18:00 horas, y los fines de semana prácticamente todo el día.
- Los clientes que toman la decisión de compra son fundamentalmente personas mayores de 25 años. El segmento etario más importante es el 30 a 40 años, seguido del de 41 a 65 años.
- La mayor parte de los consumidores son profesionales y personas que cuentan con los medios para ir en su auto a la Sala de Ventas de la empresa. Dentro de éstos se pueden destacar funcionarios del servicio público como: SAG, Servicio de Salud, entre otros.
- Existe un segmento de clientes que van en bicicleta a comprar, lo que está relacionado con el consumo de lácteos a través de la vida saludable.
- Conocieron la empresa fundamentalmente en visitas al sector y a través de datos de conocidos.



- Buscan productos de “calidad” y de carácter “natural”, aspectos que destacan en los ofrecidos por Lácteos Malleco.

Por otra parte, los clientes intermediarios son:

- Hospedaje Eva Navarrete Pedraza, ubicado en Cuevas 064, Angol.
- Almacén El Amanecer, ubicado en Francia 779, Angol.
- Panadería El Dorado, ubicada en Vergara 974, Angol.
- Panadería Aulen, ubicada en Aulen 3137, Angol.
- Provisiones y Frutería María Salazar, ubicada en Armando de Folliot, Angol.
- Almacén Felipe Leiva, ubicado en Campo de Marte 0601, Angol.
- Minimarket Don Quijote, ubicado en Manuel Bunster 593 Local C, Angol.

En una visita a terreno se constataron algunas de las principales características de los clientes intermediarios, las que se muestran a continuación.

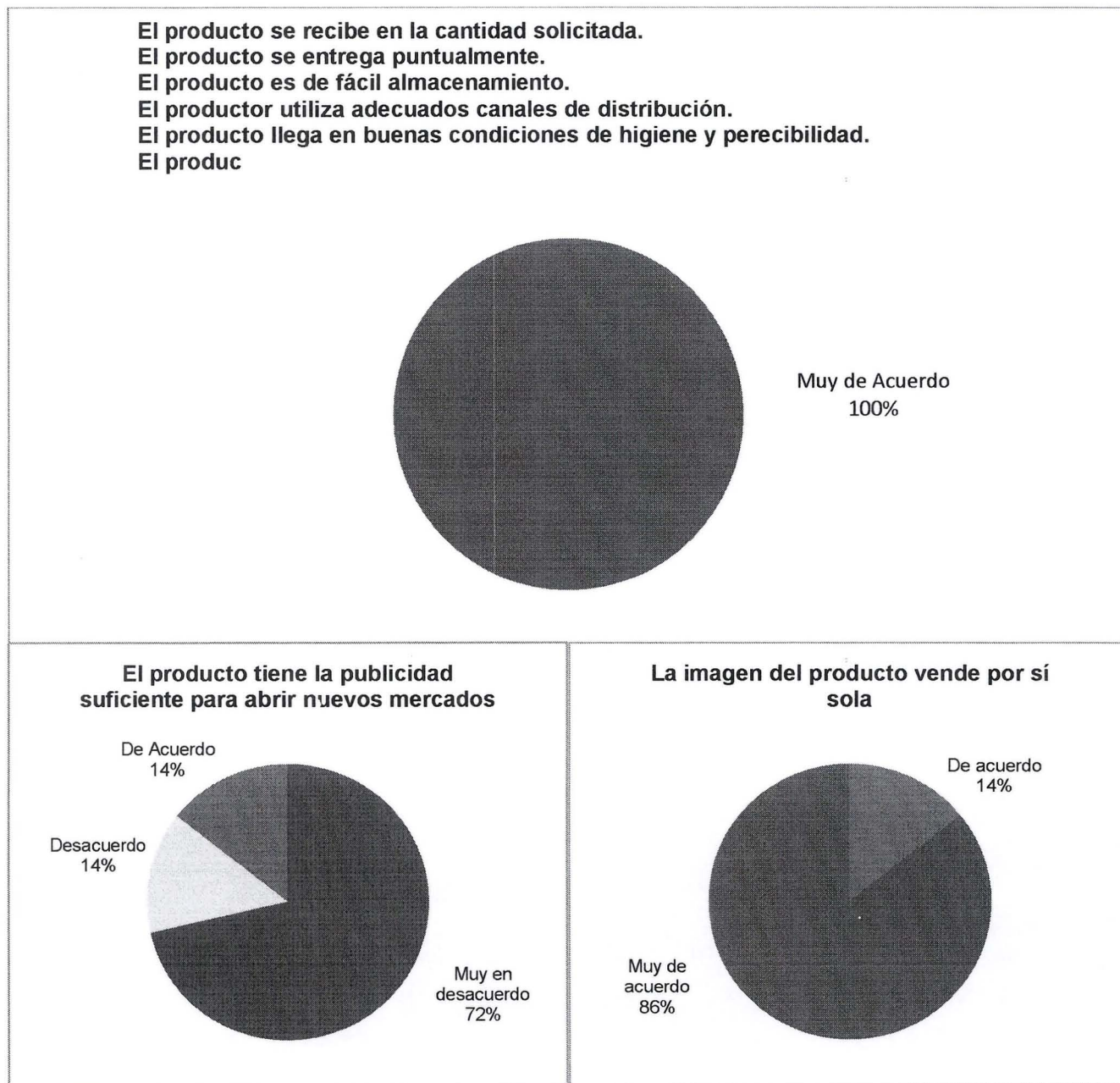
- Estos clientes son pequeños almacenes y minimarkets de barrio ubicados en distintas zonas de Angol.
- Son muy cercanos, tanto con sus clientes, como con la empresa Lácteos Malleco.
- Los principales medios por los que conocieron Lácteos Malleco fue por datos de conocidos o por la visita del dueño de la empresa a sus locales.
- La frecuencia de compra de los productos es una o dos veces a la semana.
- La mayoría de estos clientes sólo comercializa el quesillo Lácteos Malleco. En éste identifican como fortalezas particularmente la calidad y el envase, y no detectan debilidades.
- En cuanto al yoghurt y el manjar los clientes señalan que cuando estos productos mejoren en aspectos de envases y embalajes ellos están muy interesados en comercializar estos productos.
- La mayoría basa su decisión de compra en la calidad de los productos y la demanda de sus clientes.
- En ellos prima la comercialización de productos de origen campesino/artesanal, muy por sobre los industrializados. Aquí se valora de sobremanera el origen e identidad territorial de los productos.
- El medio de pago utilizado por éstos es estrictamente al contado, no habiendo otra opción. Esto no representa un problema especial para ninguno de los encuestados.

1.2.4.3 Satisfacción de los Clientes

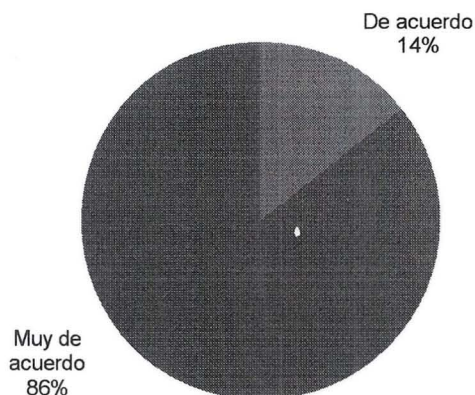
Se realizó una visita a terreno para aplicar una Encuesta de Satisfacción (Anexo 2) a las dos categorías de clientes de la empresa Lácteos Malleco.

En el Gráfico 4 se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes intermediarios.

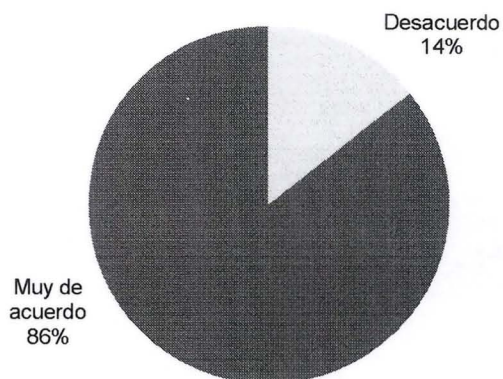
Gráfico 4: Resultados Encuesta Satisfacción Clientes Intermediarios



La etiqueta es atractiva a la vista



El envase de presentación es adecuado

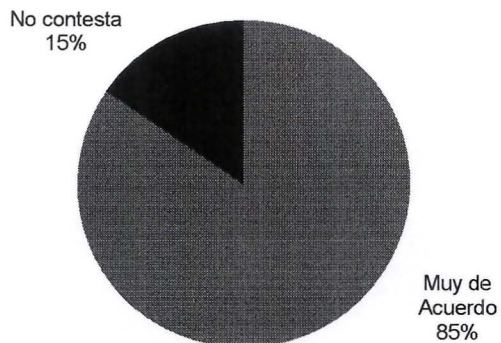


Fuente: elaboración propia

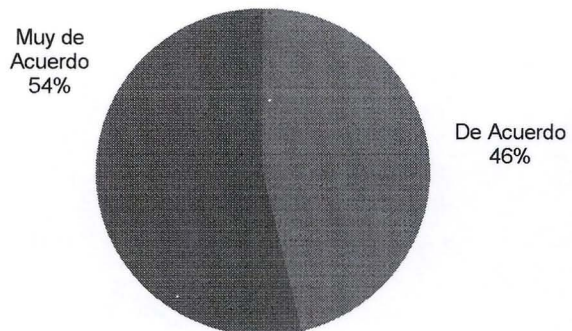
Por otra parte, también se aplicó la encuesta de satisfacción a una muestra de los clientes finales, los que fueron captados en la Sala de Ventas propia de la empresa Lácteos Malleco. Los resultados se muestran en el Gráfico 5.

Gráfico 5: Resultados Encuesta Satisfacción Clientes Finales

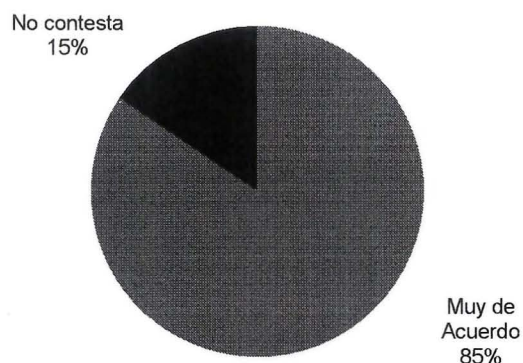
El producto llega en buenas condiciones de higiene y perecibilidad



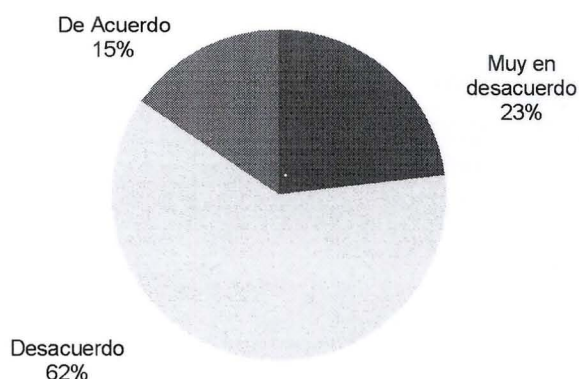
El producto satisface la necesidad del consumidor



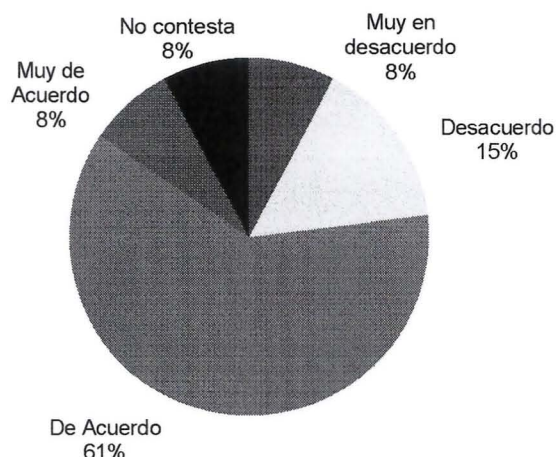
La empresa se responsabiliza frente a inconformidades del producto



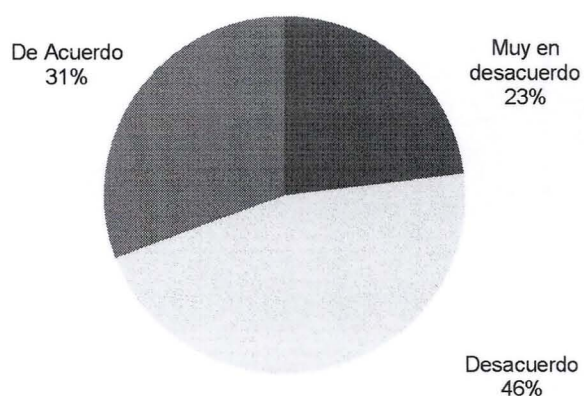
La imagen del producto vende por sí sola



La etiqueta es atractiva a la vista



El envase de presentación es adecuado



Fuente: elaboración propia

Las principales conclusiones que se extraen de los resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes finales de la empresa son:

- Gran satisfacción que presentan éstos en lo relativo a la higiene y perfectibilidad de los productos, donde no hubo respuestas que fueran contrarias al "Muy de Acuerdo".
- En la pregunta relativa a si el producto cumple las necesidades del consumidor, las respuestas obtenidas fueron muy positivas, donde se repartieron entre "Muy de Acuerdo" y "De Acuerdo".
- Están muy satisfechos en lo que respecta a que la empresa se hace cargo ante inconformidades de los productos, donde nuevamente no hubo respuestas que fueran contrarias al "Muy de Acuerdo".
- En conjunto, el 85% de los encuestados calificó la imagen del producto con las dos peores calificaciones.

- En cuanto al atractivo de la etiqueta existen opiniones diversas. Sin embargo, la mayoría con un 61%, afirma estar "De Acuerdo" con que ésta les atrae.
- Ante la consulta de si consideraban que el envase de presentación era el adecuado, también hubo respuestas variadas. Aquí, la mayoría ante esta pregunta afirmó estar en "Desacuerdo".

1.2.5 Oferta de Productos

1.2.5.1 Características de los Productos

Todos los productos Lácteos Malleco apuntan a un consumo masivo, no gourmet. La diferenciación de estos radica principalmente en su producción campesina/artesanal.

En las Tablas 7, 8 y 9 se presentan algunas características generales para cada línea de productos.

Tabla 7: Características generales de los yoghurt es Lácteos Malleco

YOGHURTS			
Uso del Producto	Variedades de Sabores	Formatos	
Consumo Final	- Frutilla - Vainilla - Damasco - Piña - Plátano	- 133g - 240g - 900g	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

Tabla 8: Características generales del manjar Lácteos Malleco

MANJAR		
Uso del Producto	Formatos	
Consumo Final y Consumo Intermedio	- 300g - 1kg	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

Tabla 9: Características generales de los quesillos Lácteos Malleco

QUESILLO		
Uso del Producto	Formatos	
Consumo Final	- 480g - 900g	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

1.2.5.2 Precios

Los precios de los productos Lácteos Malleco se pueden ver en la Tabla 10. De acuerdo a la información otorgada por la empresa, este precio se estableció por costeo por producto más un margen de ganancia. Esto sin obviar los precios de la competencia.

Tabla 10: Precios de los productos Lácteos Malleco

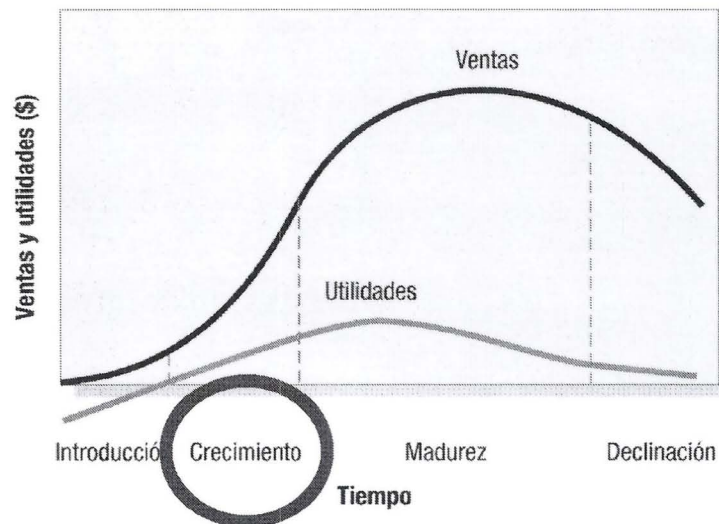
Producto	Precio
Yoghurt 133g	\$ 150
Yoghurt 240g	\$ 300
Yoghurt 900g	\$1.000
Manjar 300g	\$ 800
Manjar 1kg	\$2.500
Quesillo 480g	\$1.000
Quesillo 900g	\$1.800

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

1.2.5.3 Ciclo de Vida de los Productos

Todos los productos de la empresa Lácteos Malleco se encuentran en la Fase de Crecimiento de sus ciclos de vida. Ésta se caracteriza por ser un periodo de “aceptación del producto en el mercado”, por lo que es previsible que las ventas y las ganancias en estos casos aumenten en los años venideros.

Figura 4: Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Dirección de Marketing, Kotler & Keller (2006)

1.2.5.4 Participación de Mercado de los Productos

La empresa no ha calculado la participación de mercado de sus productos. A continuación se presenta un cálculo de ésta, el que fue elaborado por el presente Plan de Marketing.

Para obtener una aproximación de este indicador, se calcula el volumen anual vendido por la empresa Lácteos Malleco para cada uno de sus tres productos entre el volumen anual producido por las industrias lácteas menores del país para estos mismos tres. Cabe destacar que la medición se realizó de esta forma debido a que no existen datos fidedignos de la venta de estos productos por parte de las industrias lácteas menores, y que además el volumen producido y comercializado por éstas se debería igualar debido a que no se observan exportaciones. Por otra parte, también es necesario apuntar que la participación de mercado se midió a nivel nacional debido a que no existen los datos de producción necesarios para realizar un cálculo regional o más acotado geográficamente.

El resultado y el detalle se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11: Cálculo Participación de Mercado

Producto	Volumen Anual Producido (2016)		Participación de Mercado
	Lácteos Malleco	Industrias Lácteas Menores Chilenas	
Yoghurt (kg)	20.940	2.789.154	0,75%
Manjar (kg)	6.440	348.572	1,85%
Quesillo (kg)	20.460	16.465.016	0,12%

Fuente: elaboración propia con datos de la Encuesta Industria Láctea Menor 4T 2016 del INE e información obtenida en la empresa Lácteos Malleco



1.2.5.5 Costos por Producto y Márgenes de Utilidad

En las Tablas 12, 13 y 14 se muestra el desglose de los costos unitarios netos en que la empresa incurre para elaborar cada una de sus líneas de productos.

Tabla 12: Costos unitarios netos de los yoghurt es Lácteos Malleco

Producto	Insumo	Costo Unitario Insumos (Neto)	Costo Unitario Total (Neto)
Yoghurt 133g	Leche de vaca	\$ 34,39	\$92,33
	Leche en polvo	\$ 4,79	
	Azúcar	\$ 5,70	
	Gelatina	\$ 1,16	
	Sorbato de potasio	\$ 0,41	
	Saborizante	\$ 2,90	
	Cultivo láctico	\$ 1,93	
	Envase con etiqueta	\$ 40,44	
	Colorante	\$ 0,61	
Yoghurt 240g	Leche de vaca	\$ 64,65	\$131,05
	Leche en polvo	\$ 9,00	
	Azúcar	\$ 10,71	
	Gelatina	\$ 2,18	
	Sorbato de potasio	\$ 0,77	
	Saborizante	\$ 5,46	
	Cultivo láctico	\$ 3,62	
	Pote 250g	\$ 29,08	
	Etiqueta	\$ 4,43	
	Colorante	\$ 1,15	
Yoghurt 900g	Leche de vaca	\$232,80	\$477,82
	Leche en polvo	\$ 32,39	
	Azúcar	\$ 38,55	
	Gelatina	\$ 7,86	
	Sorbato de potasio	\$ 2,77	
	Saborizante	\$ 19,63	
	Cultivo láctico	\$ 13,06	
	Pote 900 g	\$100,80	
	Etiqueta	\$ 5,81	
	Banda termosellado	\$ 20,00	
	Colorante	\$ 4,15	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco



Tabla 13: Costos unitarios netos de los manjares Lácteos Malleco

Producto	Insumo	Costo Unitario Insumos (Neto)	Costo Unitario Total (Neto)
Manjar 300g	Leche de vaca	\$204,60	\$400,05
	Azúcar	\$ 77,71	
	Bicarbonato de sodio	\$ 0,43	
	Pote 300 gr	\$ 39,50	
	Etiqueta	\$ 5,81	
	Gas	\$ 72,00	
Manjar 1kg	Leche de vaca	\$682,00	\$1.166,70
	Azúcar	\$259,03	
	Bicarbonato de sodio	\$ 1,43	
	Bolsa	\$ 28,13	
	Etiqueta	\$ 5,81	
	Gas	\$190,30	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

Tabla 14: Costos unitarios netos de los quesillos Lácteos Malleco

Producto	Insumo	Costo Unitario Insumos (Neto)	Costo Unitario Total (Neto)
Quesillo 480g	Leche de vaca	\$ 510,00	\$553,11
	Cuajo	\$ 2,84	
	Sal	\$ 2,57	
	Cloruro de calcio	\$ 0,17	
	Sorbato de potasio	\$ 1,97	
	Bolsa	\$ 4,56	
	Envase	\$ 31,00	
Quesillo 900g	Leche de vaca	\$1.020,00	\$1.068,72
	Cuajo	\$ 5,69	
	Sal	\$ 5,13	
	Cloruro de calcio	\$ 0,34	
	Sorbato de potasio	\$ 3,93	
	Bolsa	\$ 28,13	
	Papel mantequilla	\$ 5,50	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa Lácteos Malleco

Del análisis anterior se concluye que el yoghurt es el producto más rentable de la empresa; le sigue el manjar y en último lugar el quesillo.



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 cuenta con sala de recepción de materia prima en donde se encuentra un tanque de doble pared con agitador que mantiene la leche a 4°C, el que está separado de la sala de procesos para: yoghurt, manjar y quesillo. Adyacente a ésta se encuentran las cámaras de frío y por último la sala de ventas.

En este tanque se realiza la pasteurización de la leche para elaborar el yoghurt 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. Luego de esto, el producto es transportado en tarros de acero inoxidable a cámara de fermentación a 45°C con termostato por aproximadamente 8 horas. Una vez terminado este proceso los tarros con el producto fermentado son transportados a cámaras de frío a temperatura de 5°C para ser envasados de forma manual y finalizar con la medición eventual de acidez.

Para el proceso de elaboración del manjar la leche pasteurizada es llevada a un tanque de doble pared tipo Batch donde se calienta cercana a 85°C adicionándole azúcar y bicarbonato de sodio. Luego esto es agitado por aproximadamente 5 horas para la evaporación del suero y obtener la concentración y el color del producto. Finalmente, el manjar es envasado en caliente.

Para iniciar el proceso de elaboración del quesillo la leche pasteurizada se enfría a temperatura de trabajo a 45°C aproximadamente, en donde se agrega cloruro de calcio, cuajo, sal y cultivo láctico. Se espera un tiempo determinado para la formación de la cuajada. Luego de esto, el producto es cortado de acuerdo a los gramajes de venta que se ofrecen. Finalmente, este producto es envasado al vacío de dos formas: para el formato de 480 gr se introduce en una bandeja, y para el formato de 900 gr en bolsas de plástico.

En el diagnóstico al proceso productivo se detectó que dentro del total de análisis que deberían realizarse, sólo se efectúan:

- a) Análisis físicos-químicos (medición de temperatura y ocasionalmente pH): se realizan durante el procesamiento de los productos.

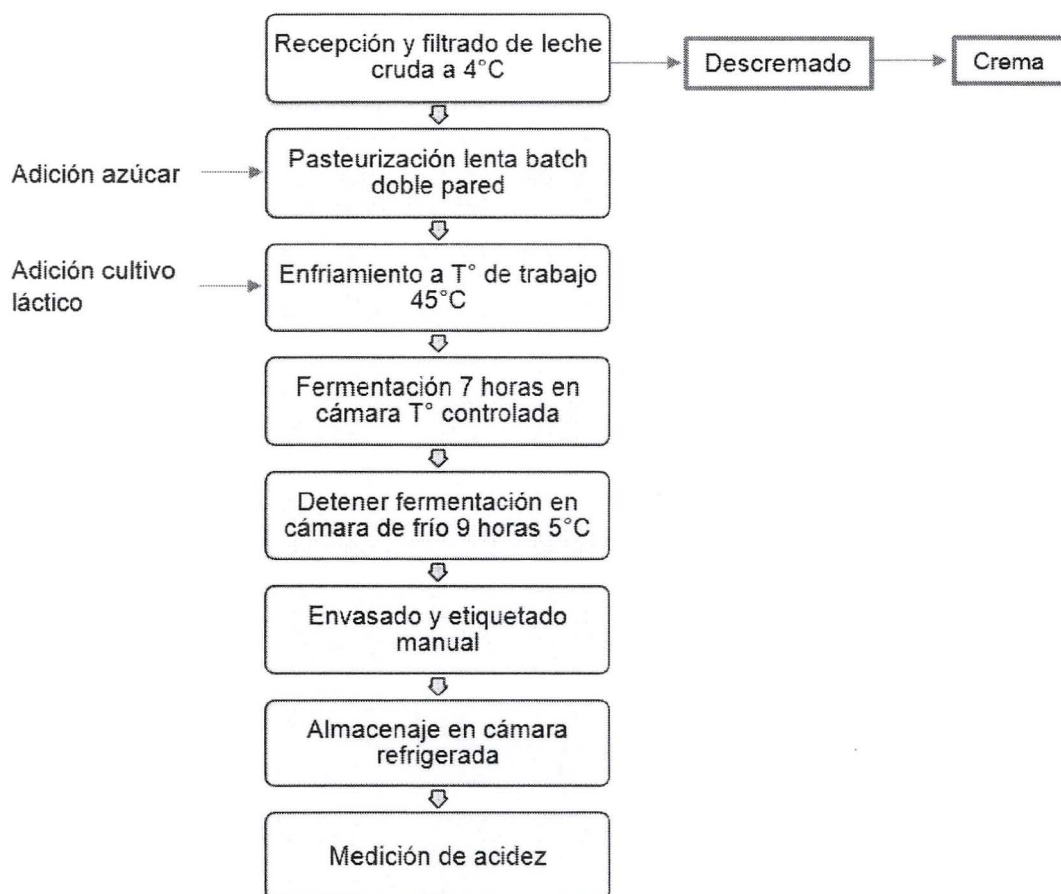
Por su parte, no se han realizado:

- b) Análisis microbiológicos: no se evidenció este tipo de análisis en la planta.
- 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) Etiquetas: se constató que éstas presentan información incompleta y no actualizada.
- e) Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): no está implementado.

A continuación, en las Figuras 5, 6 y 7 se presentan las líneas de flujo de cada producto con sus respectivas observaciones.

1.2.6.1 Yoghurt

Figura 5: Diagrama de flujo proceso productivo del Yoghurt

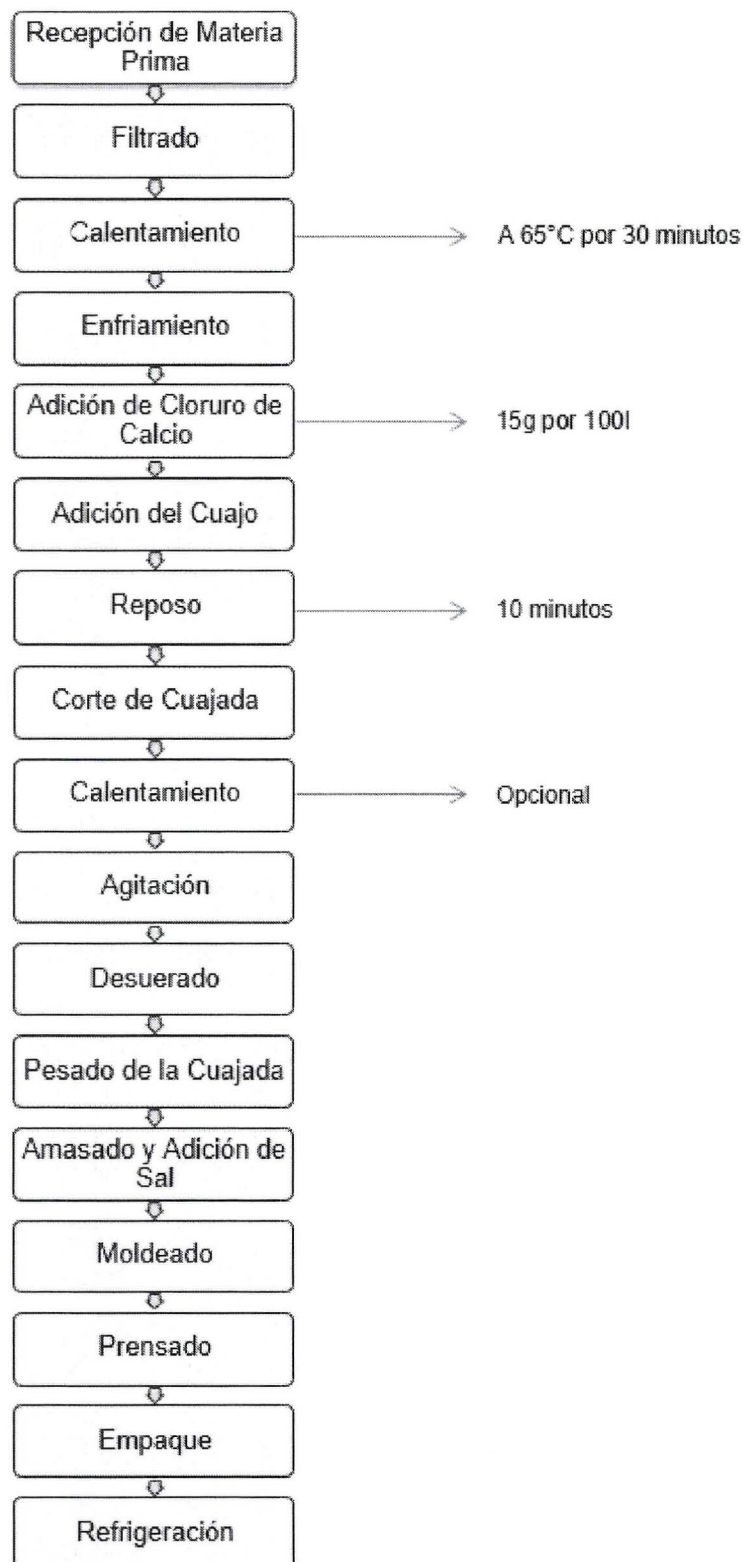


Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa



1.2.6.2 Quesillo

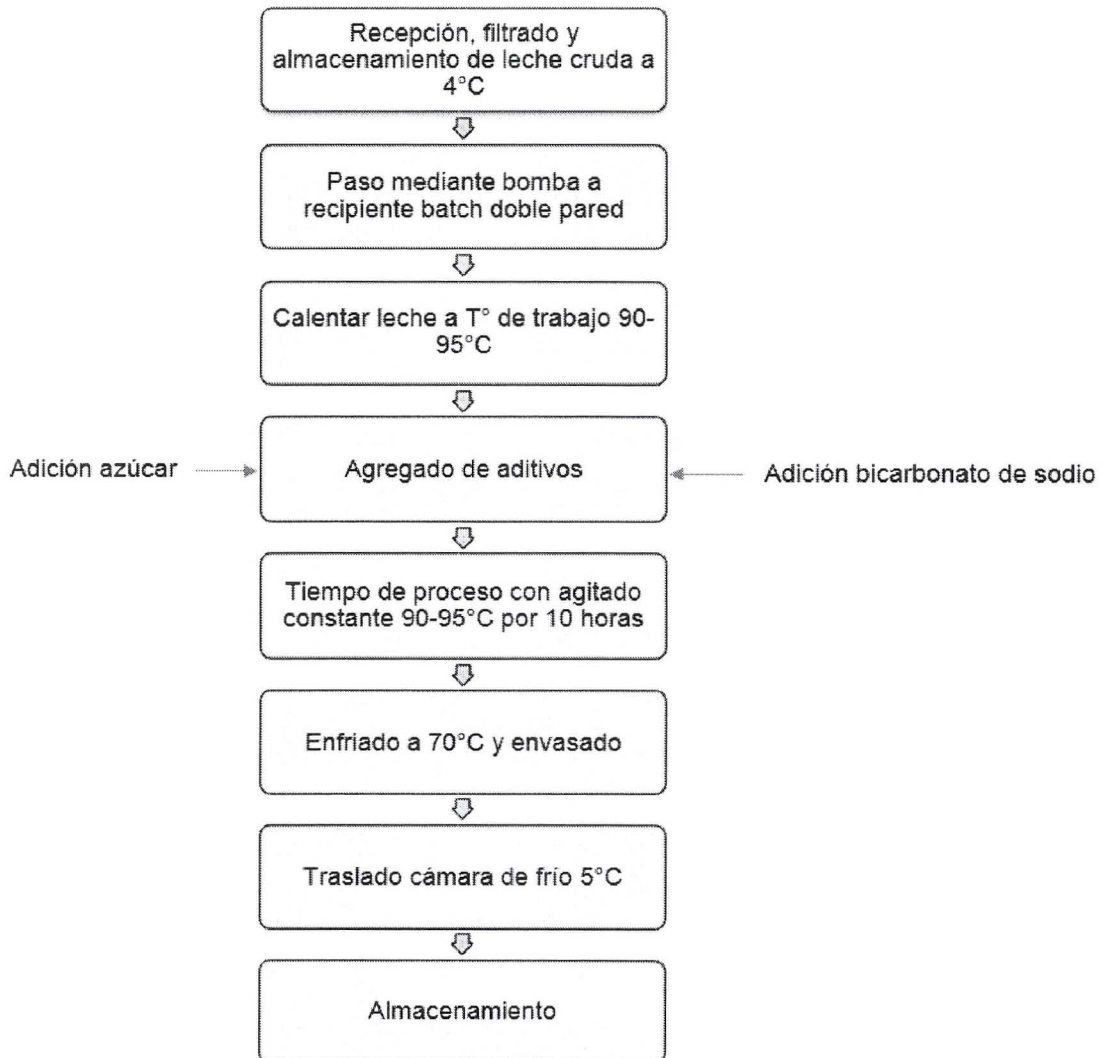
Figura 6: Diagrama de flujo proceso productivo del Quesillo



Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa

1.2.6.3 Manjar

Figura 7: Diagrama de flujo proceso productivo del manjar



Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa

1.2.7 Envases y Embalajes

Para este ítem se realizó un diagnóstico de los envases y embalajes utilizados para los productos de la empresa Lácteos Malleco. Los resultados se muestran a continuación.

La empresa se enfoca principalmente en la elaboración de tres líneas de productos, todas ellas derivadas a partir del procesamiento de leche de vaca. La identificación de cada producto, formatos de comercialización y envasado, además de los materiales de los envases primarios respectivos se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15: Productos elaborados por Lácteos Malleco y aspectos claves de envases y embalajes

Producto	Formato de comercialización	Formato de envase	Material de envasado	Observación
Manjar	300g	Pote	PP	Se envasa a 70°C.
	1kg	Pote	Plástico coextruido	Se envasa a 70°C. Incluye film termocontraible de seguridad en unión tapa-pote.
Quesillo	480g	Bandeja	PS	Incluye film externo para envasado al vacío
	900g	Film	Film	-
Yoghurt	133g	Vaso	PS	Incluye tapa tipo film adherida vía termosellado
	240g	Pote	PET	-
	900g	Pote	Plástico coextruido	Se envasa a 70°C. Incluye film termocontraible de seguridad en unión tapa-pote.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa Lácteos Malleco

Es importante destacar que el principal criterio de selección de los distintos formatos y materiales de envasado fue la disponibilidad a nivel nacional. En el caso particular del quesillo, el empresario declara que, además de la disponibilidad, se tuvo en consideración las soluciones utilizadas actualmente por la competencia en términos de envases y embalajes. Independiente de cual sea el caso, estos criterios representan una porción limitada de la mirada integral con la cual se recomienda seleccionar o diseñar un sistema de envases y embalajes.

Los formatos de envase corresponden, principalmente, a desarrollos en plástico semi-rígido y, en menor medida, a envases flexibles. En este sentido, en términos generales, se evidencia una clara tendencia a la utilización de envases primarios de tipo estándar, los que no aportan diferenciación y, más bien, cumplen como única función la contención del respectivo producto. Se evidencia además la dificultad en la apertura/cierre de los formatos pote PET y PP (yoghurt y manjar respectivamente).

Entre los aspectos destacados de los envases y embalajes actuales de los productos de la empresa se encuentra el reemplazo progresivo del envase primario de yoghurt, en donde se pasará del formato de 240g (pote PET) a 133g (vaso PS y tapa tipo film adherida vía termosellado, importado desde China). Se espera que este nuevo formato esté disponible en el mercado durante el 2017. Para esta línea de productos, se requerirá evaluar en profundidad la pertinencia funcional del uso del film de cierre (tapa) puesto que se trata de un film transparente que puede generar efectos adversos en la conservación del producto (sensibilidad de productos lácteos frente a la exposición a la luz). A priori, se estima evaluar el uso de un material aluminizado con laca termosellable, considerando los requerimientos técnicos del equipo de envasado.

De igual manera, el nuevo formato de envasado de yoghurt presenta dificultades en su apertura dado que la tapa termosellada no incluye “abre fácil”, siendo el diámetro de la tapa igual al diámetro del envase.

Por otro lado, se constató 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. Hasta el momento se ha definido una vida útil estimativa de los productos según se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16: Vida útil productos elaborados por Lácteos Malleco

Producto	Vida útil	Condiciones de T°
Manjar	30 días	5°C
Quesillo	10 días	5°C
Yoghurt	30 días	5°C

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa Lácteos Malleco

Así, dados los antecedentes presentados en la Tabla 16, se desconoce el impacto (positivo o negativo) de los envases primarios utilizados actualmente en la vida útil de los productos. Esto cobra relevancia al tener en cuenta que adecuados envases y embalajes pueden contribuir a proteger los productos e inclusive extender su vida útil¹ y que todos los productos de la empresa son altamente perecederos.

Cabe destacar que la empresa no utiliza envases secundarios para la comercialización de sus productos.

La empresa cuenta con una planta de procesos a pequeña escala, que cumple con la normativa sanitaria, y donde la etapa de envasado se realiza de forma manual para el caso del manjar y yoghurt (se utiliza contenedor de acero inoxidable dosificador para el llenado de envases primarios).

¹ Coles R, McDowell D, Kirwan MJ (2003) Introduction Food Packaging Technology

Dado que se realizará un cambio progresivo en el formato de envasado de la línea de yoghurt, se pasará de un envasado manual a uno automatizado, a través del uso de envasadora automática de 2.500 vasos/h de capacidad. Este equipo estará operativo durante el 2017.

Para el envasado de quesillo se utiliza la tecnología de envasado al vacío mediante una selladora de sobremesa (para los formatos de 480g y 1kg).

Se concluye que existen limitaciones ante una eventual modificación en los formatos de los productos (envase primario), caso particular del quesillo y yoghurt (en todas sus variedades). Esto dado que, para el caso del quesillo se debe tener en cuenta las dimensiones de los moldes utilizados en el proceso de elaboración y para el caso del yoghurt (de 125g) se debe tener en cuenta la importante y reciente inversión en la envasadora automática.

Se requiere diseñar envases secundarios para todos los productos con el fin de facilitar su distribución. Además, se deben buscar alternativas de envasado que permitan generar packs para la línea de yoghurt.

1.2.8 Arquitectura de Marca

Actualmente la empresa Lácteos Malleco cuenta con dos logotipos. En la Figura 8 se encuentra el más antiguo y en la Figura 9 el más nuevo.

Figura 8: Logotipo actual más antiguo de Lácteos Malleco



Fuente: Fanpage de Facebook Lácteos Malleco

Figura 9: Logotipo actual más nuevo de Lácteos Malleco



Fuente: Fanpage de Facebook Lácteos Malleco

Para evaluar la arquitectura de la marca se realizó un diagnóstico. Antes de comenzar con el desglose de esto es necesario apuntar que la marca “Lácteos Malleco” está en la fase final del proceso para ser debidamente registrada y protegida ante el INAPI.

En el diagnóstico realizado se puede identificar que los atributos de valor de esta marca son: el cuidado de la materia prima, la producción artesanal y por sobre todo el sabor.

Por otra parte, se refleja una falta de unidad de marca en la diferencia de recursos gráficos ocupados en los distintos soportes, en la materialidad y en el desprolijo uso de las etiquetas. Un corte irregular deja ver un borde lineal negro, en algunos casos el texto llega casi al borde sin dejar un margen apropiado y existe un pegado irregular en el caso de las etiquetas adhesivas. La principal debilidad con respecto a la gráfica son problemas de legibilidad y estética. Los recursos de difusión en medios (Facebook) no están apropiadamente presentados.

Lo anterior no sólo no contribuye a la construcción de marca según los objetivos planteados, sino que perjudica perceptualmente la imagen que se proyecta en la mente del consumidor respecto a los valores y calidad de la empresa.

El último logotipo presenta una síntesis mejorada del anterior en su isotipo, la tipografía presenta mejor legibilidad y probablemente representa algún concepto creativo ligado al producto.

En general la composición está equilibrada, sin embargo, se debieran establecer los tamaños mínimos de impresión, ya que el tamaño en el que se presenta en la etiqueta del yoghurt podría ser el límite de reducción. Un tamaño menor podría perder la legibilidad del texto “LÁCTEOS” y definitivamente afectará a la percepción del grafismo que representa el “puente”, dado el recurso lineal, el grado de síntesis, el tamaño y el débil contraste cromático.

Los grafismos ocupados en las etiquetas para develar el contenido del empaque no presentan una unidad estética y los recursos de representación varían en tamaño, forma y estilo. Los recursos tipográficos utilizados presentan una exagerada variación de tipografía y uso; caja alta, caja baja, caja baja con capitular, caja alta con puntuación, palo seco, script, bold, condensed y variaciones de tamaño, interlineado e interletrado son las identificadas sólo en el envase de yoghurt. La diagramación de los textos en el reverso del envase no presenta un diseño armónico, se disgrega. Los colores (fuera del logotipo) presentan en general un buen contraste y la iconografía que representa la fruta del sabor de cada producto está en armonía de estilo y presentan alto grado semántico.



1.2.9 Proveedores

La empresa Lácteos Malleco se auto provee de la materia prima esencial para la elaboración de sus productos: la leche.

Para los demás insumos existen proveedores externos. Los principales se detallan a continuación en la Tabla 17.

En el caso de los envases los proveedores nacionales fueron elegidos fundamentalmente porque eran los únicos disponibles en el mercado para el nivel de producción de la empresa Lácteos Malleco. En el caso de la importación de envases de yoghurt desde China, este proveedor se eligió por la mejor relación precio/calidad y porque estaba dispuesto a vender las cantidades que solicitaba la empresa.

Por su parte, los otros proveedores fueron elegidos fundamentalmente por cercanía y relación precio/calidad.

Todas estas empresas están bien establecidas, y aseguran abastecimiento constante a Lácteos Malleco. En cuanto a los medios de pago estos ofrecen ciertas facilidades, sin embargo, la política de Lácteos Malleco es pagar todo al contado.

Tabla 17: Proveedores de insumos para elaboración de productos Lácteos Malleco

Proveedor	Insumos	Descripción	Ubicación (Sucursal)
DPS	Envases.	Empresa dedicada al almacenamiento, distribución y almacenaje en el rubro de envases en el país.	Temuco, Chile.
Vanni	Envases.	Empresa nacional dedicada a la fabricación, distribución y logística en el rubro de envases en el país.	Temuco, Chile.
Serviform	Envases.	Empresa nacional dedicada a la fabricación de envases específicamente en el área de alimentos.	Temuco, Chile.
Impregraf	Envases.	Empresa nacional dedicada a la fabricación de envases flexibles.	Santiago, Chile.
Importación desde China	Envases.	-	China.
Furet	Gelatina, sorbato de	Empresa nacional dedicada a la	Temuco, Chile.

	potasio, colorantes, saborizantes, bicarbonato de sodio y cloruro de calcio.	distribución de productos químicos, material de laboratorio, envases y elementos de seguridad.	
Santa Adriana	Cultivos lácticos.	Empresa nacional dedicada a los cultivos lácticos liofilizados, para toda la gama de quesos en diversos formatos.	Santiago, Chile.

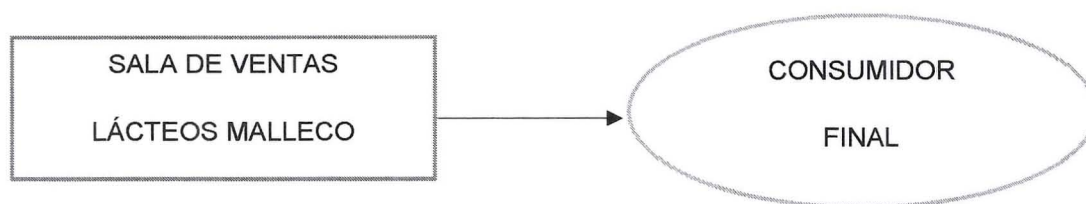
Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa Lácteos Malleco

1.2.10 Canales de Distribución

Actualmente Lácteos Malleco ocupa dos canales de distribución. Estos son:

- Directo: venta inmediata de todos los productos a los consumidores finales en las instalaciones propias de la empresa. Hoy en día este canal es el más importante para Lácteos Malleco.

Figura 10: Diagrama canal de distribución directo de Lácteos Malleco



Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa Lácteos Malleco

- Indirecto: venta a los consumidores finales a través de siete clientes intermediarios, los que son pequeños almacenes, minimarkets y panaderías de la ciudad de Angol.

Figura 11: Diagrama canal de distribución indirecto de Lácteos Malleco



Fuente: elaboración propia con datos recopilados en la empresa Lácteos Malleco

1.2.11 Promoción y Publicidad

En este tópico la principal conclusión que se obtiene es que la empresa no cuenta con un plan de medios establecido para promover y publicitar su marca.

Actualmente la empresa no cuenta con página web, sin embargo, se cuenta con el dominio pagado de una. Así, esto constituye una inversión importante que la empresa considera efectuar en el mediano plazo.

La única presencia con la que cuentan en internet es la plataforma de Facebook en su modalidad de "Fanpage". Ésta presenta algunas debilidades importantes, como que no está bien posicionada en los buscadores web y que la interacción de los seguidores con la página es baja.

Por otra parte, un medio publicitario importante que utiliza la empresa es el patrocinio constante de la "Fiesta de la Cereza" de Angol. Los demás medios de promoción esporádicos que realiza la empresa Lácteos Malleco son:

- Participación en ferias agroalimentarias, como las desarrolladas por Sercotec, Indap, entre otros.
- Utilizar redes de contacto para ser entrevistados por medios masivos de comunicación como la televisión, la radio o los periódicos.
- Entrega de cartas de presentación, las que contienen los datos de contacto de la empresa.

Figura 12: Patrocinio de la empresa Lácteos Malleco a la "Fiesta de la Cereza" de Angol



Fuente: Fanpage de Facebook Lácteos Malleco

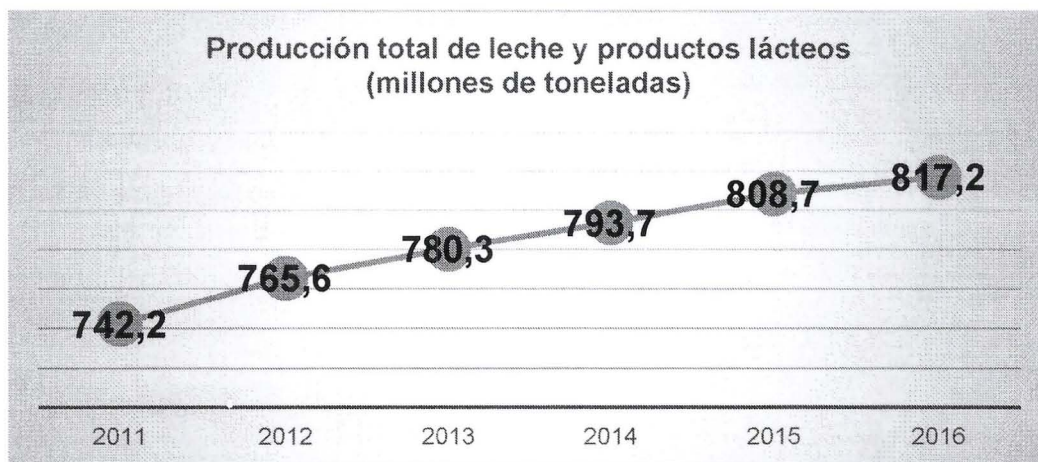
1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

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 6.

Gráfico 6: Producción total mundial de leche, en millones de toneladas. 2011-2016



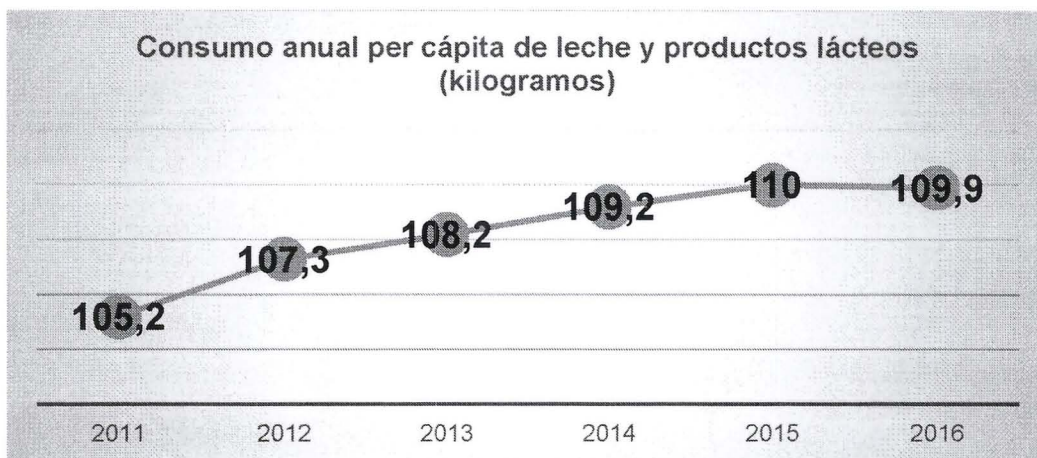
Fuente: elaboración propia con datos de Food Outlook November 2013 y Food Outlook October 2016 (FAO)

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 7.

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 7: 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)

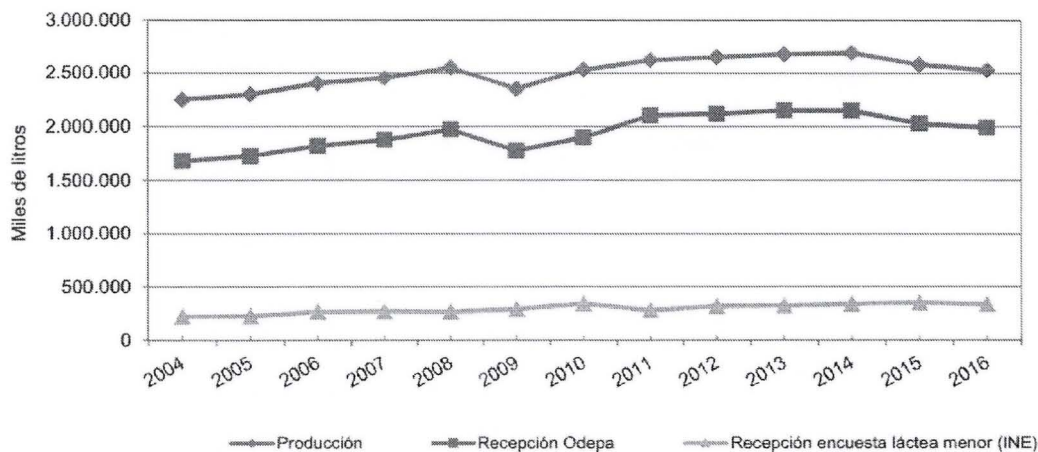
1.3.1.2 Caracterización de la Oferta Lechera Nacional y Regional

En el Gráfico 8 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.

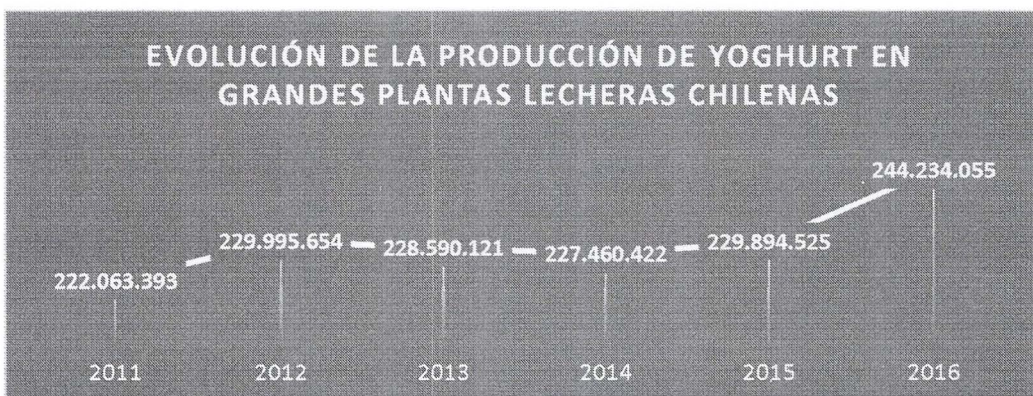
En los Gráficos 9, 10 y 11 se muestra la evolución anual de elaboración de productos lácteos que son de interés para este estudio, en las grandes plantas lecheras chilenas encuestadas por la ODEPA según periodo 2011-2016.

Gráfico 8: Producción y Recepción de Leche



Fuente: Boletín de la leche Febrero 2017, ODEPA

Gráfico 9: Evolución de la producción de yoghurt (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)

Gráfico 10: Evolución de la producción de manjar (en kilogramos) 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)

Gráfico 11: Evolución de la producción de quesillo (en kilogramos) 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 los gráficos anteriores se observa que la producción de yoghurt, manjar y quesillo por parte de las grandes plantas lecheras chilenas encuestadas por la ODEPA muestra una tendencia alcista con el pasar de los años.

En términos porcentuales, el producto en el que más se ha aumentado la producción es el manjar. Este crecimiento a su vez, es el más sostenido de los tres casos estudiados.

En la Región de La Araucanía en particular la situación es distinta. Entre los años 2011 y 2016:

- La evolución de la producción de yoghurt en la región ha mostrado cierta volatilidad, siempre entre un rango de 10.000.000 y 13.500.000 litros.
- La producción de manjar ha caído sostenidamente. Si se compara lo que se producía en el año 2011 con lo que se produjo en el año 2016, la caída es de aproximadamente un 50,04%.
- No se encuentra producción de quesillo para estos años en la región en ninguna de las plantas encuestadas por la ODEPA.

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 ni del yoghurt ni del manjar. A modo de comparación, la elaboración de yoghurt y de manjar 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 para lo descrito anteriormente no existe información fidedigna para el caso del quesillo en particular. Tampoco la hay para ninguno de los tres productos de manera específica en 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 18. Luego, en el Gráfico 12 se muestra el detalle de la distribución de los perfiles del año 2016 de acuerdo a los distintos estratos socioeconómicos, y en el Gráfico 13 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 19, 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).

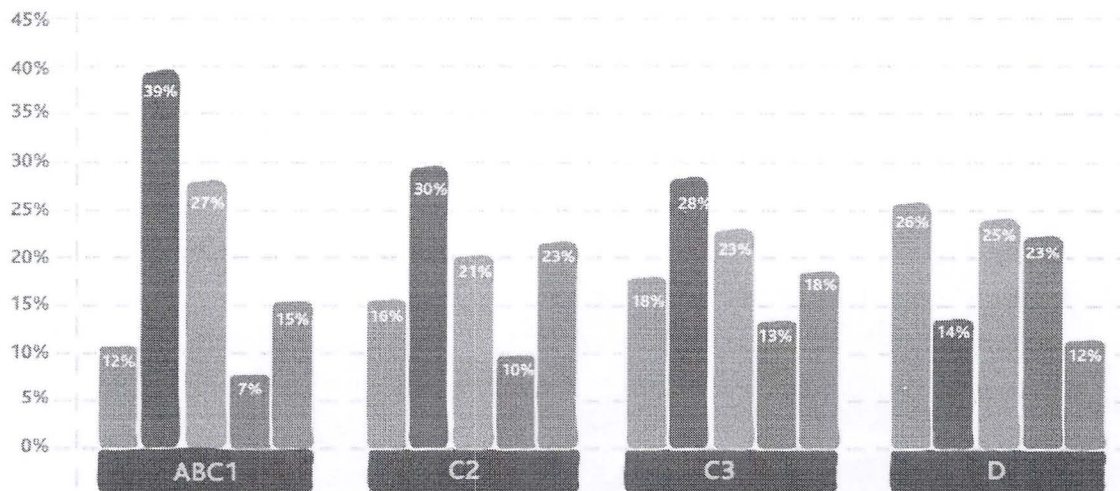
Tabla 18: Caracterización perfiles “Chile Saludable” 2016

Perfil	Principales Características
 ESFORZADO	✓ 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.
 MOTIVADO	✓ 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.

 RESIGNADO	✓ 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.
 CULPOSO	✓ 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.
 INDECISO	✓ 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.

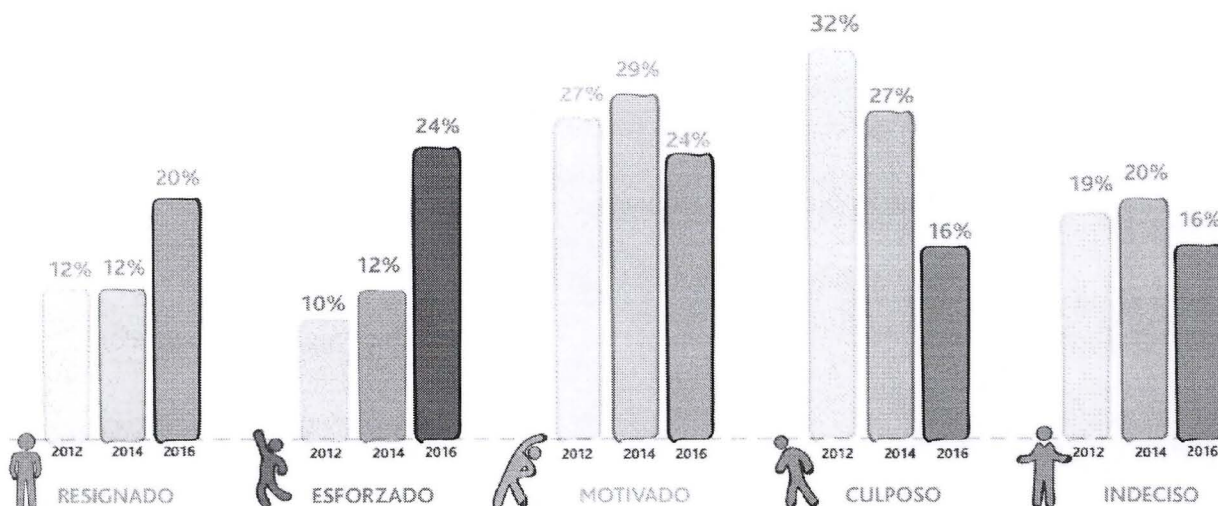
Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Gráfico 12: Distribución de los perfiles 2016, por GSE



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

Gráfico 13: Evolución de los perfiles de la población chilena 2012-2014-2016



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

Tabla 19: 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 Consumo de Productos Campesinos/Artesanales

Los consumidores chilenos valoran particularmente los productos de origen campesino/artesanal (Indap, Odepa y Universidad de Chile, 2014).

En la Tabla 20 se muestran los sentimientos que despiertan el campo y la ruralidad en los consumidores según género y edad.

Las principales conclusiones que se desprenden de estos datos son:

- En el 70% de los consumidores encuestados el campo y la ruralidad presentan sentimientos "muy positivos", mientras en el 26% son "positivos". Este sentir de los consumidores nacionales abren una importante oportunidad para productos de origen campesino y que se elaboran de forma artesanal en el país.

- En cuanto a las diferencias de género en los encuestados las diferencias son mínimas. Sin embargo, se observa que en las mujeres el campo y la ruralidad despierta mejores sentimientos que en los hombres.
- Si se suman las dos categorías de sentimientos positivos en los consumidores chilenos, se observa que a medida que éstos son más adultos más valoran el campo y la ruralidad.

Así, estas tendencias van en absoluta concordancia con los productos elaborados por la empresa Lácteos Malleco.

Tabla 20: Sentimientos que despiertan el campo y la ruralidad en los consumidores chilenos, en porcentaje según género y edad

	Género		Edad			Total Encuestados
	Femenino	Masculino	18-30	31-50	51 - Más	
Muy Positivo	71%	67%	64%	68%	75%	70
Positivo	26%	26%	28%	27%	23%	26
Ni Positivo ni Negativo	2%	4%	5%	3%	0%	3
Negativo	1%	1%	0%	2%	1%	1
Muy Negativo	0%	2%	3%	0%	1%	1

Fuente: Estudio para un sello de productos y servicios de la agricultura familiar campesina. Indap, Odepa y Universidad de Chile, 2014

1.3.3 Competencia

1.3.3.1 Yoghurt

Lácteos Malleco es la única empresa presente en la provincia que produce un yoghurt de forma artesanal y de tipo batido, centrando su propuesta de valor en un producto de origen campesino o campestre, por lo que no posee un competidor directo. El contexto nacional el mercado está caracterizado por una alta concentración de empresas industrializadas (Ver Tabla 21). A pesar de que éstas no están relacionadas al segmento de clientes al que está dirigido Lácteos Malleco, se encuentran disponibles en los principales puntos de comercialización de esta empresa.

Tabla 21: Principales empresas que elaboran yoghurts industriales y sus volúmenes. Enero a Abril 2017

Plantas	Volumen (l)
Soprole	27.689.370
Colun	18.877.525
Diwatts	13.587.984
Nestle	9.390.982
Watt's	5.804.306
Surlat	4.074.220
Quillayes	1.773.697
Chilolac	59.344

Fuente: Boletín de la leche Mayo 2017, ODEPA

1.3.3.2 Quesillo

La competencia del quesillo a nivel nacional está fuertemente concentrada por pocas empresas industrializadas, tales como: Quillayes, Colun y Soprole (ver Tabla 22).

Tabla 22: Principales empresas que elaboran quesillos industriales y sus volúmenes. Enero a Abril 2017

Plantas	Volumen (kg)
Quillayes	1.572.253
Colun	1.065.802
Soprole	732.540

Fuente: Boletín de la leche Mayo 2017, ODEPA

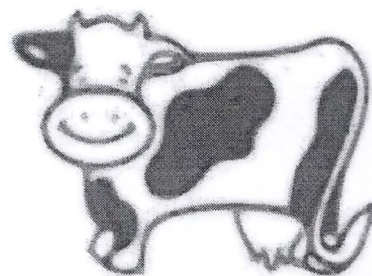
A nivel local el principal competidor para este producto es “Quesillos Negrete”, empresa de la cual no fue posible encontrar información oficial. Dado sus precios de venta y gramajes semejantes a Lácteos Malleco, esta empresa apunta al mismo segmento de mercado, considerándose así un competidor directo. La distinción “Negrete” hace referencia al lugar de elaboración del quesillo, ciudad perteneciente a la Región del Biobío ubicada a 34 km Angol.

Para efectos de contextualizar el análisis de la oferta del mercado local de quesillo se describirán las empresas que tienen mayor representación en los anaqueles de los principales puntos de distribución (panaderías, minimarkets, supermercados e hipermercados o mayoristas de la ciudad de Angol).

a) Santa Ana de Huingán

Ubicado a 30 kms. de la ciudad de Los Ángeles, Región del Biobío se encuentra el fundo Santa Ana de Huingán², lugar donde se producen quesos maduros y quesillos. Hace ya más de 50 años, Victoria Hermosilla partió elaborando quesos como un hobby. Luego se masificó y se ofrece en pequeños negocios locales. Hoy, Quesos Santa Ana de Huingán, gozan de una alta reputación gracias a su calidad, naturalidad y su proceso de elaboración artesanal, ocupando leche producida en el mismo fundo.

Figura 13: Logotipo Empresa Santa Ana de Huingán



Fuente: sitio web Empresa Santa Ana de Huingán

Finalmente esta empresa coloca en valor la implementación sistema de análisis de riesgos de los puntos críticos de control (HACCP) para potenciar la inocuidad de los productos alimenticios que se producen.

b) Empresa Coyanco

La empresa se encuentra ubicada a 9 km de la ciudad de Los Ángeles en la Región del Biobío. A más de 3 años de existencia, Coyanco Delicatessen³ ha logrado realizar cobertura nacional con sus productos mediante la participación en diferentes ferias gourmet a nivel nacional.

Figura 14: Logotipo Empresa Coyanco



Fuente: sitio web Empresa Coyanco

Sus productos van dirigido a un segmento gourmet sin embargo los precios son accesibles a otros segmentos menos estratificados. De los productos que elabora la empresa destacan sus Quesos Tradicionales, Mantecoso, Edam, Parmesano, Neúfchatel, Quesillo y Mozzarella. Los cuales se pueden encontrar en los hipermercados de tipo mayorista y Unimarc de la ciudad de Angol en especial el quesillo en formato de 500 g.

1.3.3.3 Manjar

A nivel industrial la situación del mercado del manjar es muy similar a la de los productos analizados anteriormente. Los principales competidores con estas características son: Nestlé, Colun, Soprole y Watt's (ver Tabla 23).

² www.agricolahuingan.cl

³ <http://coyancodelicatessen.cl>

Tabla 23: Principales empresas que elaboran manjares industriales y sus volúmenes. Enero a Abril 2017

Plantas	Volumen (kilos)
Nestle	4.938.269
Colun	3.124.027
Soprole	1.412.580
Watt's	1.259.098

Fuente: Boletín de la leche Mayo 2017, ODEPA.

Si bien no posee un competidor directo en la provincia con las características de elaboración “tipo artesanal”, a continuación se contextualizará el mercado competidor más cercano. Cabe mencionar que las marcas a describir son las que se observaron en los anaqueles de supermercados, hipermercados y/o mayoristas más cercanos a los puntos de comercialización de la empresa.

El mercado del manjar o dulce de leche, un producto lácteo tradicional en Chile, está constituida por empresas grandes y medianas. Sin embargo, para efectos de este informe se describirá el mercado nacional enfocado a las empresas de tamaño medio a pequeño.

a) Empresa Langer

Establecida en la Región Metropolitana, es una empresa⁴ familiar con más de 40 años de experiencia, creciendo sostenidamente desde el año 2008 debido a una inversión importante en equipamiento productivo. La empresa elabora manjar a partir de insumos importados y nacionales, que vende con la marca Langer en formatos desde 200 gramos hasta 12 litros, incluyendo además un sachet de 25 c.c. También, produce marcas propias como Campo Lindo, y el manjar “Acuenta” para los locales de la cadena Walmart. Puntualmente, en la provincia de Malleco se puede encontrar la marca en los anaqueles de supermercados mayoristas.

Figura 15: Logotipo Empresa Langer



Fuente: sitio web Empresa Langer

b) Empresa Eckart

Es una empresa familiar⁵ ubicada en Casablanca, Región de Valparaíso, que produce manjar (dulce de leche), mermeladas y dulce de membrillo. Fue fundada en 1952 y actualmente cuenta con cerca de noventa trabajadores. La planta de manjar se abastece de leche fresca del Valle

Figura 16: Logotipo Empresa Eckart



Fuente: sitio web Empresa Eckart

⁴ <http://www.langer.cl/>

⁵ <http://www.eckart.cl/>

de Casablanca, en una alianza muy firme con la zona, para elaborar los diferentes tipos de manjar que se ofrecen (pastelero 26%, especial y sin azúcar en formato familiar en envases de 12kg; manjar industrial en pote 400g y formato bolsa 500g y 1kg.).

En un constante trabajo de mejora e innovación, la empresa ha creado dos nuevos tipos de manjar que ya se encuentran en el mercado. El primero es el “Manjar En Línea”, producto sin adición de azúcar (endulzado con stevia), alto en fibra y sin grasa, puesto que se elabora con leche descremada: una excelente opción para las personas que no pueden o no desean consumir azúcar. El segundo es el manjar sin lactosa, marca Eckart, un manjar que satisface a la población intolerante a esa sustancia. Eckart también hace marcas propias y vende su manjar con las marcas Líder en Walmart y Tottus en Tottus.

c) Fundo Playa Venado

Empresa⁶ ubicada en Llanquihue, Región de Los Lagos, la cual produce Manjar de Campo, producto elaborado con leche ordeñada de su propio rebaño de vacas Jersey.

Las vacas pastan en un entorno privilegiado a orillas del Lago Llanquihue, a 16 kilómetros de Puerto Varas por el turístico camino a Ensenada y son animales muy dóciles que disfrutan de todas las condiciones de bienestar en un campo certificado por el SAG como Pabco lechero y que en el año 2013 se hizo merecedor del premio Mejor Campo del Año, de las regiones de Los Ríos y Los Lagos. Tanto la parte agrícola como las instalaciones y los animales se pueden conocer a través de un tour organizado por los propietarios.

Además del manjar tradicional, se fabrican otras tres versiones: con lúcuma, nuez tostada y tipo pastelero. El resultado es un manjar de sabor y aroma tradicional de textura muy suave, perfecto como ingrediente para repostería y para comerlo directamente.

En resumen, las empresas analizadas agregan valor a sus productos principalmente mediante aspectos de envases y embalajes, innovación y formulaciones concordantes con la alimentación saludable (por ejemplo uso de stevia).

Estas empresas envasan en diferentes cantidades y formatos distinguiendo los productos que van para consumo individual, familiar e industrial (repostería o gastronomía). Por otra parte, poseen estrategias de promoción que les permiten mantener y/o aumentar sus ventas.

*Figura 17: Logotipo Empresa
Fundo Playa Venado*



Fuente: sitio web Fundo Playa Venado

⁶ <http://www.fundoplayavenado.cl/>

1.3.4 Cinco Fuerzas de Porter

1.3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

Como se observó anteriormente, existe una alta competencia en el mercado de los productos lácteos. Esto hace que los clientes presenten un alto poder de negociación, pudiendo optar por distintas alternativas relativas a precios, productos, servicios, etc.

1.3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En este ítem se dan dos realidades muy distintas, dividiéndose el análisis entre los proveedores de envases y los proveedores de los otros insumos.

Como ya se mencionó, los proveedores de envases presentan un poder de negociación extremadamente alto. Al haber escasa oferta nacional de estos proveedores, ellos adquieren un alto poder para manejar las grandes cantidades que comercializan y los precios que cobran. Así, esto se ha transformado en una especial problemática para la empresa Lácteos Malleco y las pymes en general, donde han tenido que adaptarse casi sin reparos a las condiciones impuestas por estas empresas.

En cuanto a los otros proveedores de Lácteos Malleco la situación es distinta. Hay más competencia regional y nacional, por lo que su poder de negociación no es particularmente alto. Así, se pueden negociar sin mayor dificultad las cantidades y los precios.

1.3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja. Como se analizó anteriormente en la gran industria lechera ya existen muchas empresas que concentran en un gran número el mercado. Así, esto constituye una gran barrera de entrada al mercado.

En lo que respecta a la industria láctea menor la amenaza de nuevos competidores también es baja, tal y como lo demuestran los datos históricos de los últimos años elaborados por el INE. Desde el año 2012 a la fecha, sólo en el 2014 ingresaron al mercado nuevas plantas procesadoras menores de lácteos en Chile. Los años anteriores y posteriores a éste, el número de estas plantas se mantuvo, y en la mayoría el número se redujo. En la Región de La Araucanía en tanto, en estos últimos años no ha ingresado al mercado ninguna planta láctea menor (INE, 2014 y 2016).

Las barreras de entrada en el caso de la industria láctea menor están relacionadas fundamentalmente con la fuerte competencia existente ya en el mercado, la falta de recursos para competir con grandes empresas y su poca experiencia en la elaboración de productos lácteos.



La mayor amenaza de nuevos competidores en este caso radica en el hecho de que las empresas industrializadas amplíen sus líneas de productos, abarcando los que elabora Lácteos Malleco.

1.3.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Debido a las características propias de los productos lácteos de origen animal en general, la probabilidad de que existan productos sustitutos a ellos con similares propiedades ha sido históricamente baja.

En los últimos años, la tendencia indica que ha adquirido importancia el consumo de productos lácteos provenientes de bovinos, caprinos, entre otros, debido a sus particulares beneficios para la salud.

Por otra parte, hoy en día existe una tendencia aún incipiente pero ascendente que puede hacer variar en el futuro este escenario: las leches de origen vegetal. Aquí se encuentran por ejemplo, la leche de soja, de coco, de almendras, garbanzos, etc.

Sí dentro de la gama de productos lácteos de origen animal se encuentran fuertes amenazas de productos sustitutos entre sí. Para este caso, los sustitutos del yoghurt, el manjar y el quesillo pueden ser por ejemplo el queso, la mantequilla, la margarina, etc.

1.3.4.5 Rivalidad entre Competidores

A partir de lo analizado, se concluye que en la industria láctea en general existe gran competencia. Esto debido a que hay muchas empresas dedicadas a este rubro, las que ofrecen variadas gamas de productos.

Esto hace que la rentabilidad del sector sea especialmente baja, sobre todo para empresas pequeñas escasamente posicionadas en el mercado.

1.3.5 Análisis FODA

Tabla 24: Análisis FODA

FORTALEZAS

- F1: años de experiencia y adquisición de conocimiento en la elaboración de productos lácteos por parte de los dueños y trabajadores de la empresa.
- F2: la empresa cuenta con importante y adecuada infraestructura, lo que permite grandes oportunidades de crecimiento en la producción y comercialización.
- F3: gran calidad de los productos, lo que es respaldado por la satisfacción que presentan los clientes.
- F4: efectividad de los canales de distribución y el servicio a nivel general que ofrece la empresa, lo que es respaldado por la satisfacción que presentan los clientes.
- F5: importante red de contactos con distintas fuentes públicas de financiamiento, lo que ha permitido el crecimiento de su planta a través de importantes inversiones.

OPORTUNIDADES

- O1: fuertes incentivos al consumo de lácteos, como el quesillo o el yoghurt, a nivel nacional e internacional.
- O2: bajo porcentaje de capacitaciones y nivel educacional en trabajadores de pymes nacionales. En el caso de que la empresa Lácteos Malleco decida capacitarse, lograría una diferenciación importante en el mercado.
- O3: buen desarrollo de TIC en el país, y fuerte preocupación por el futuro de este tema.
- O4: tendencias actuales que apuntan al crecimiento de la preocupación por llevar una vida saludable por parte de los consumidores a nivel nacional e internacional, lo que está directamente relacionado con el consumo de lácteos.
- O5: gran y positiva valoración de los consumidores nacionales en lo que respecta a la ruralidad y las producciones campesinas/artesanales.
- O6: alta valoración que presentan los clientes angolinos respecto a los productos que se producen en la zona. Esto debido a cuestiones de identidad regional y frescura de los productos.
- O7: baja probabilidad de entrada de nuevos competidores al mercado.

DEBILIDADES

- D1: Mercado potencial y objetivo escasamente reconocido y delineado.
- D2: escaso orden y formalidad respecto a documentos propios de la empresa.
- D3: falta de flexibilidad en los medios de pago ofrecidos por la empresa a sus clientes intermediarios.
- D4: esto podría generar problemas a medida que aumente el número de clientes de la empresa.
- D5: la presentación de los productos no contribuye a la generación de un concepto de solidez de marca.
- D6: no se cuenta con un Plan de Medios establecido que permita y facilite la comunicación con el mercado objetivo.
- D7: se observan fuertes debilidades en aspectos de envases y embalajes. Éstos presentan escasa diferenciación, dificultad para la apertura y cierre de éstos, e insuficiente contribución a la conservación de los productos.

AMENAZAS

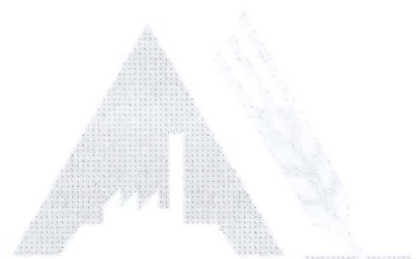
- A1: bajos indicadores económicos de la Región de La Araucanía, en comparación con el total del país.
- A2: escasez de proveedores de envases en el mercado nacional, lo que afecta particularmente a las empresas con bajo nivel de producción y por tanto adquisición de estos insumos. Así, el poder de negociación de estos proveedores es muy alto.
- A3: alto poder de negociación de los clientes, debido a la gran competencia existente.
- A4: aparición de enfermedades en bovinos que sean difíciles de controlar. Esto podría producir pérdidas de parte del plantel.
- A5: exigencias del mercado para que las empresas implanten normas de calidad, y con ello se certifiquen.
- A6: aplicación de la normativa vigente respecto a de la ley por etiquetado, que contenga los aspectos nutricionales del producto (Ley N°20.869).

Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 2

PLAN A FUTURO



2 PLAN A FUTURO

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para el diseño del Plan a Futuro es necesario establecer de manera más acotada y precisa el mercado potencial y el mercado objetivo al que apuntará la empresa Lácteos Malleco.

Así, se segmentará de manera geográfica, socioeconómica, etaria, por estilo de vida y por hábitos de consumo.

A grandes rasgos, se establece como mercado potencial a los habitantes de la Región de La Araucanía, y como mercado objetivo, en el corto plazo, sólo a los consumidores de la Provincia de Malleco. Esto debido a que se concluye que en primera instancia la mejor opción es apuntar a posicionarse localmente, y cuando esto se logre comenzar a expandirse al total de la región.

Dentro de estos potenciales consumidores se apuntará específicamente a los estratos socioeconómicos C2, C3 y D. Esto se sustenta en el hecho de que los productos están diseñados y orientados a un consumo masivo, por lo que no se consideraron los dos segmentos socioeconómicos “más extremos”.

Luego de esto se segmentará etariamente. Aquí se apunta específicamente a quienes toman la decisión de compra, que son fundamentalmente consumidores de 30 a 40 años.

Finalmente el mercado potencial apuntará particularmente a las personas que llevan una vida saludable, es decir, a los perfiles “Esforzado” y “Motivado” presentados en el Gráfico 10. Esto se sustenta en el hecho de que este estilo de vida está directamente relacionado con el consumo de lácteos. Posteriormente, se vuelve a segmentar de acuerdo a la proporción de personas pertenecientes a estos perfiles que consumen lácteos con frecuencia.

2.2 OBJETIVOS DE PROVISIÓN

- OP1: aumentar las ventas del yoghurt en 40% (unidades) durante el transcurso de 5 años a partir de la implementación del presente Plan de Marketing.
- OP2: aumentar las ventas del manjar en 30% (unidades) durante el transcurso de 5 años a partir de la implementación del presente Plan de Marketing.
- OP3: aumentar las ventas del quesillo en 30% (unidades) durante el transcurso de 5 años a partir de la implementación del presente Plan de Marketing.

- OP4: aumentar la cartera de clientes intermediarios dentro del mercado objetivo en un 100% al quinto año, a partir de la implementación del presente Plan de Marketing.

2.3 OBJETIVOS DE MARKETING

- OM1: elaborar un plan de expansión comercial con el propósito de incrementar la presencia de la empresa en el mercado objetivo y obtener un margen de utilidades más amplio para posicionar la empresa en la zona.
- OM2: verificar calidad de materia prima para obtener productos terminados de buena calidad y evitar riesgos durante el proceso.
- OM3: diseñar una estrategia de comunicación basada en una propuesta única de valor, la que permita y facilite la comunicación con el mercado objetivo de la empresa.
- OM4: rediseño de imagen y logotipo, la gráfica de etiquetado y el envoltorio para diferenciar a la empresa y sus productos.
- OM5: perfeccionar los envases y embalajes de los productos para posicionarlos en el mercado objetivo.
- OM6: mejorar la satisfacción de los clientes.

2.4 ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

El plan de expansión deberá considerar como inicio una asesoría al empresario con el fin de que se puedan diseñar y plasmar una actualización de la Filosofía Empresarial de Lácteos Malleco. Esta debe ser clara y representativa con la razón de ser de la empresa y el estado en que la familia emprendedora desea que la empresa llegue en su momento ideal, considerando siempre los valores que ya se ven reflejados en las ventajas competitivas y la propuesta de valor de los productos, insumos y procesos de elaboración, relacionándose principalmente con la elaboración del producto con auténticas recetas campesinas, artesanalmente y con un trato amigable con los animales, el medio ambiente y destacando siempre, el sello con el origen en la Provincia de Malleco.

Así, esta asesoría contempla:

a) Mejorar 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.

En este caso, la Misión de la empresa Lácteos Malleco no cumple a cabalidad con los puntos: a., b., c., f. y g. Por otra parte, se considera que el enfoque que se le da a los demás puntos no es el más adecuado.

b) Mejorar Visión

El principal cambio radica en el hecho de que apoyarse en el “Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura” no es correcto, ya que esto es una exigencia y no un atributo diferenciador ni un hecho importante a destacar.

- c) Definir Políticas de la Empresa
- d) Definir Objetivos de la Empresa

Tabla 25: Estrategia Asesoría Filosofía Empresarial

Numeración	Objetivos	Estrategia
E1	Mejorar Filosofía Empresarial.	Asesoría Filosofía Empresarial.

Fuente: elaboración propia

2.5 MARKETING MIX

2.5.1 Estrategias de Producto

Considerando que los productos que componen la cartera de Lácteos Malleco se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida en el mercado local, la estrategia genérica recomendada siempre en estos casos consta de dos opciones. La primera, es introducir nuevos productos con nuevas características, y la segunda, es continuar los cambios en el producto.

En el caso de Lácteos Malleco, la estrategia debería basarse en fortalecer la cartera de productos existente en las tres líneas de la empresa, ya que éstos ya cuentan con fuertes atributos tangibles e intangibles. Por lo tanto, para llegar a ello, debe comenzar consolidándolos desde el interior hacia el

exterior. Esto significa que debe subsanar pequeñas brechas relacionadas con los análisis del proceso de elaboración del producto.

Es crucial el conocer que con materia prima contaminada con alta carga bacteriana, no se pueden obtener productos de buena calidad o asegurar a los consumidores que éstos sean seguros y confiables. En la Tabla 26 se muestran los puntos que se van a controlar, y el riesgo que trae no hacerlo.

Tabla 26: Estrategias de Producto

Numeración	Objetivos	Estrategia
E2	Constatar que se están realizando bien los procesos de pasteurización de la leche. Corroborar que no exista un foco de contaminación cruzada o puntos críticos de control (PCC) durante el proceso, por falta de higiene o incorrecta manipulación. Cumplir con la reglamentación exigida vigente.	Realizar análisis físico – químicos y microbiológicos de forma periódica tanto a la materia prima como a los productos terminados.
E3	Determinar vida útil.	Análisis vida útil.
E4	Controlar procesos. Obtener productos seguros y de calidad constante. Cumplir con la reglamentación exigida vigente.	Implementar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sus prerrequisitos.
E5	Actualizar información nutricional.	Realizar análisis información nutricional.
E6	Obtener información acerca de calidad y características específicas de los productos.	Análisis sensorial con panel de expertos.

Fuente: elaboración propia

Es crucial el conocer que con materia prima contaminada con alta carga bacteriana, no se pueden obtener productos de buena calidad o asegurar a los consumidores que éstos sean seguros y confiables.

Por su parte, los puntos que la empresa Lácteos Malleco debe controlar periódicamente se detallan en la Tabla 27.

Tabla 27: Puntos del proceso productivo que se controlarán, y el riesgo que trae no hacerlo

Punto a controlar	Posible riesgo
Controles microbiológicos a la leche en estanque de almacenamiento.	Aumento de UFC (unidades formadoras de colonia) por gramo de leche, afectándose la calidad de la materia prima.
Programa de higiene y sanitización al tanque de almacenamiento y tarros lecheros de transporte de leche a distintas líneas.	Aumento de UFC por gramo de leche, otro factor que aumenta calidad microbiológica de leche.
Control microbiológico a la materia prima antes del proceso de pasteurización.	Alto presencia de microorganismos (calidad de leche).
Control leche pasteurizada.	Bacterias presentes luego del proceso, control del proceso, competencia con cultivos lácticos.
Envasado manual.	Riesgo de contaminación cruzada.
Tiempo de envasado.	No control de temperaturas y de calidad final del producto.
Control físico químico, microbiológico y de vida útil de producto final.	Esencial para trazabilidad del producto final. Medición de acidez y pH y microbiológicos establecidos en Reglamento Sanitario de los Alimentos.
Programa de higiene y sanitización de todos los mesones, pisos y utensilios (Incluye en BPM).	Alto riesgo de contaminación de bacterias patógenas, que pueden provocar contaminación cruzada.

Fuente: elaboración propia

2.5.2 Estrategias de Precio

Para generar acciones que permitan que la empresa obtenga un beneficio económico superior, considerando como contexto que la empresa tiene información actualizada y detallada de los costos de elaboración y además de eso, contempla ya el valor de mercado de productos con características asimilables para fijar su política de precios. Además de lo anteriormente expuesto, será de valor que financie una actividad básica de investigación de mercado. Esta acción, permitirá que la empresa obtenga información importante de los consumidores del *target* al que atiende, que es requerida en la toma de decisiones relacionada con la política de precios. Esto es, conocer la percepción de diferentes segmentos no sólo en relación a la percepción general del producto, sino que además le entregue información como por ejemplo la disposición a pagar del mismo producto en el envase inicial y en el nuevo envase que será propuesto.

Será importante que se lleven a cabo estas acciones de forma profesional, dado que esto le permitirán a la empresa tener mejores herramientas para decidir si implementará la misma estrategia de precios en los diferentes canales de venta o las tomará en relación al tipo de cliente que atenderá, Considerando por una parte que la Estrategia de Precios debe considerar 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 valore la exclusividad del producto (si logra posicionar su propuesta de valor en el producto y esto le brinda la imagen y calidad que tiene el producto).

Por el momento se mantendrá la estrategia de precios utilizada por la empresa Lácteos Malleco, la que se basa en un costeo por productos más un margen de ganancias, sumado a un análisis de los precios de la competencia.

Esta decisión se sustenta en el hecho de que los clientes están conformes con la relación precio/calidad de los productos actuales, según indica la encuesta aplicada en mayo del presente año.

Tabla 28: Estrategia de precio

Numeración	Objetivos	Estrategia
E7	Obtener información de los consumidores del <i>target</i> al que se atiende.	Investigación de mercado.

Fuente: elaboración propia

2.5.3 Estrategias de Plaza o Distribución

En la aplicación de la Encuesta de Satisfacción en Angol a clientes intermediarios, se concluyó que ellos estaban conformes con la venta de los productos Lácteos Malleco, debido a la aceptación que presentan los consumidores finales de éstos. Por lo anterior, se sugiere mantener los canales de distribución actuales.

Se propone potenciar el canal de distribución indirecto, debido a que se constató que hay oportunidades de crecimiento en almacenes, minimarkets y panaderías de Angol que aún no han sido explotados, y que valoran en demasía los productos campesinos/artesanales de la zona. Para esto, una buena estrategia es la venta personal.



Si bien la venta personal 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 los esfuerzos en esta materia se dirijan más bien a vender al mercado B2B, dado que el volumen por ventas será mayor y permitirá aprovechar su capacidad productiva, lo que podrá generar economías de escala. Considerando además que aunque si bien la venta directa de los productos, les permite un mejor margen, lamentablemente el punto de venta propio no se encuentra en una ubicación estratégica en el centro urbano, que le permita tener una mayor frecuencia en las visitas.

Cabe destacar que en el corto plazo no se abarcarán los hipermercados, producto de la gran competencia que existe dentro de ellos y lo complejo que es para las pymes cumplir con los estándares exigidos por éstos.

La estrategia netamente del presente Plan de Marketing para este punto radica en realizar un Estudio de Mercado en la Región del Biobío para evaluar la posibilidad de comercializar los productos en esta zona. Conviene señalar que, en concordancia con lo expuesto anteriormente en la segmentación de mercado, se sugiere que esta estrategia se lleve a cabo una vez que los productos de la empresa estén lo suficientemente posicionados en la Provincia de Malleco de la Región de La Araucanía.

Finalmente, se debe considerar arrendar una sala de ventas en la ciudad de Angol para posicionarse de mejor manera en la zona y aumentar así sus ventas. Se sugiere que esto se haga efectivo una vez que el aumento de las utilidades a raíz de este proyecto sea considerable, y pueda así sustentar los costos que se generen.

Tabla 29: Estrategias de Plaza o Distribución

Numeración	Objetivos	Estrategia
E8	Evaluar comercializar los productos de la empresa en la Región del Biobío.	Estudio de Mercado en la Región del Biobío.

Fuente: elaboración propia

2.5.4 Estrategias de Promoción y Publicidad

En primer lugar, para captar la atención de los clientes se creará una experiencia de marca en puntos de venta y eventos. Esto se logrará a través del diseño ambiental de los puntos de venta, gráfica para

letrero (1), display (1), indumentaria (2), display de degustación (1), merchandising (1.000 cucharas branding) y un catálogo de productos (500).

En segundo lugar, se desarrollará una estrategia de marketing digital y sus piezas pertinentes, con el objetivo de posicionar la marca en Malleco, despertar el interés del público objetivo y captar una mayor cuota de mercado regional. Esto se conseguirá a través de un diseño de plan de estrategia, un desarrollo de plan de medios y un diseño gráfico de soportes (web, gráfica para redes sociales, post, contenido textual, iconográfico, infografías).

Finalmente, para el posicionamiento de la empresa y sus productos dentro del mercado objetivo, se implementará una campaña digital durante 6 meses. Para esto, se realizarán publicaciones, un seguimiento y reportes del comportamiento de los usuarios.

Tabla 30: Estrategias de Promoción y Publicidad

Numeración	Objetivos	Estrategia
E9	Captar la atención de potenciales clientes.	Diseñar la experiencia de marca en puntos de venta y eventos.
E10	Posicionar la marca en Malleco, despertar el interés del público objetivo y captar una mayor cuota de mercado regional.	Desarrollar una estrategia de marketing digital y las piezas pertinentes.
E11	Posicionamiento.	Implementación campaña digital por 6 meses.

Fuente: elaboración propia

2.6 ESTRATEGIAS ARQUITECTURA DE MARCA

Bajo el análisis expuesto anteriormente, se sugiere diseñar una estrategia de marca basada en una propuesta única de valor. Se sugiere una propuesta que abarca desde elementos conceptuales hasta soportes físicos que estructure de manera sólida un discurso de marca que refleje los mensajes de la empresa y que por otro lado contribuya a los objetivos comerciales de esta. El detalle de esto se encuentra en la Tabla 31.

Tabla 31: Estrategias Arquitectura de Marca

Numeración	Objetivos	Estrategia	Soporte
E12	Gestionar las comunicaciones internas y externas de la empresa, en la relación con sus trabajadores y toda la cadena de distribución hasta el usuario final.	Crear una estrategia de marca.	Documento escrito llamado Plataforma de Marca. En base a la propuesta de valor encontrada se desarrolla; Posicionamiento, Propósito, Misión, Estructura Comunicada, Cultura Corporativa y Personalidad de Marca.
E13	Afinar aspectos sintácticos y semánticos del grafismo que representará el mensaje de la empresa.	Evaluar el nuevo logotipo y someterlo a ajustes finales.	Aplicación de rúbrica de evaluación sintáctica, testeo con muestra del público objetivo para determinar características semánticas.
E14	Normar los usos de la marca gráfica y sus aplicaciones para crear un sistema sólido que apoye el mensaje de la empresa.	Desarrollar un manual de marca gráfica.	Documento que tenga presente; la construcción de marca, uso tipográfico, uso de colores, uso de grafismos complementarios, restricciones y usos de gráfica aplicada.
E15	Evidenciar los atributos de marca para los usuarios, despertar interés por sobre la competencia, crear un sistema unificado de gráfica en todos los soportes utilizados, incorporar información reglamentaria.	Crear un sistema de gráfica para envases y embalajes.	Diseño de etiquetado y envoltorio para todos los envases. Prototipos digitales. Incorporación de estos en Manual 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 los envases y embalajes, además de actuar como una potente herramienta de marketing, juega un rol fundamental. Son principalmente estos elementos los que se consideraron para estructurar una línea de envases y embalajes.

A continuación se describen las recomendaciones para cada producto de la empresa.

2.7.1 Manjar

El manjar es el producto obtenido a partir de leches adicionadas de azúcares que por efecto del calor adquiere su color característico. El contenido de sólidos totales de leche es de 25,5% como mínimo y no contiene más de 35% de agua⁷. Cabe destacar que los productos lácteos en general requieren ser envasados de forma tal que estén protegidos del oxígeno y de la luz.

Actualmente la empresa comercializa el manjar en formatos de 300gr y 1kg en potes de plástico de polipropileno y coextruido respectivamente, donde el proceso de envasado se realiza a 70°C en ambos casos. Dadas las desventajas de estos envases, es decir, nula diferenciación (formato estándar), dificultades en apertura y cierre de los recipientes, escasa barrera frente a la exposición lumínica (teniendo en cuenta que este elemento fomenta el deterioro de este tipo de productos), se sugiere modificar el envasado, para lo cual se presentan dos alternativas:

a) Envases flexibles multicapa

Corresponde a aquellos envases constituidos por films de polímeros laminados flexibles al tacto que proveen una sumatoria de propiedades (por ejemplo: permeabilidad, termosellabilidad, resistencia a la tracción, facilidad de impresión, etc.) que no se pueden lograr con solo una película.

En particular, se propone utilizar como material de envasado un film flexible PET/AL/PE (tereftalato de polietileno/aluminio/polietileno), dado que entrega las propiedades que se presentan en la Tabla 32, las cuales se consideran necesarias para la adecuada protección de este tipo de productos.

⁷ Minsal. (1997). "Reglamento Sanitario de los Alimentos". Disponible en [http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015\(1\).pdf](http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015(1).pdf)

Tabla 32: Propiedades envases flexibles multicapa propuestos para el envasado del manjar

Material	Características
PET/AL/PE	Alta barrera (incluyendo aromas)
	Muy higiénico
	Muy resistente
	Rígido, con resistencia a punción
	Forma de envasado final estable

Fuente: Danaflex (2017)

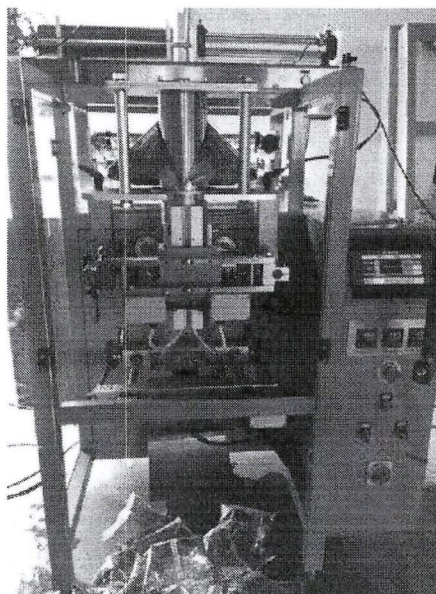
Con la incorporación de este material se espera generar formatos de producto similares a los presentados en la Figura 18, en donde se entreguen características diferenciadoras a través de la impresión del envase.

Figura 18: Ejemplos manjar envasado en flexible multicapa



Para la adecuada implementación de esta propuesta de envases y embalajes se requerirá adquirir una envasadora vertical de productos líquidos (densos) que permita dimensionar el envase de acuerdo al formato que se espera dar al producto (300gr y 1kg), realizando la dosificación y sellado del mismo. En este contexto, se sugiere adquirir un equipo de capacidad acotada, según se muestra en la Figura 19 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo 3).

Figura 19: Envasadora vertical de líquidos densos



Para la operación del equipo (Figura 19) se requiere como insumo de envasado el film propuesto (PET/Al/PE) en formato bobina, según se muestra en la Figura 20 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo 3).

Figura 20: Film bobina impreso



En la Tabla 33 se identifican los proveedores potenciales de los insumos y equipamiento necesario para la implementación esta propuesta.

Tabla 33: Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de envases y embalajes (Manjar)

Ítem	Proveedor	Ubicación
Envasadora vertical de líquidos (densos)	Paker Spa	Santiago, Chile
Film PET/AL/PE	Paker Spa; Impregraf; Coinpal	Santiago, Chile

Fuente: elaboración propia

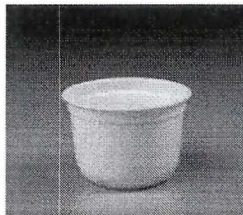
b) Envases semirrígidos

Corresponde a aquellos envases constituidos por polímeros simples o laminados que tienen una forma definida, pero pueden deformarse fácilmente mediante una presión manual moderada (cuando están vacíos).

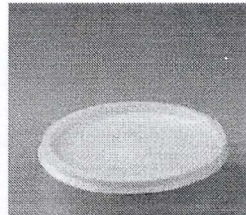
En particular, se propone utilizar como material de envasado pots de poliestireno (PS) como envase primario, con un sello de protección de aluminio (sin impresión) con termosellante (liner), según se muestra en la Figuras 21 y 22. Estos elementos proveerán protección e impedirán una eventual adulteración del producto.

Figura 21: Envases propuestos para manjar, formato 200gr y 1kg

FORMATO 300 gr



Material: Poliestireno
Diámetro: 88 mm, Altura: 60 mm



Material: Poliestireno
Diámetro: 88 mm, Altura: 6 mm

FORMATO 1kg

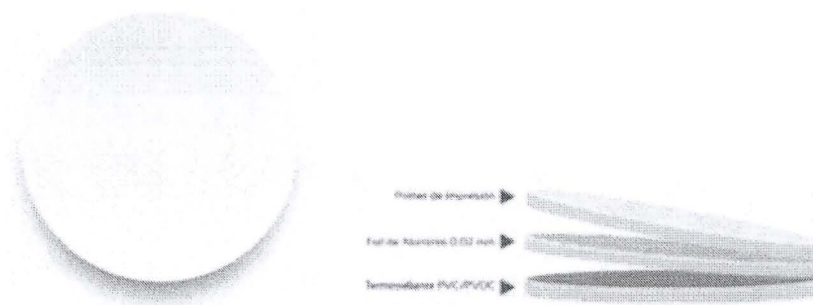


Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm, Altura: 116 mm



Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm, Altura: 9,5 mm

Figura 22: Liner (foil de aluminio y termosellante, formato bobina)



Para la adecuada implementación de esta propuesta de envases y embalajes se requerirá adquirir una selladora semiautomática de potes que permita realizar el termosellado del liner. Se sugiere adquirir un equipo que signifique una inversión factible de realizar en el corto plazo. Una alternativa es el equipo que se presenta en la Figura 23 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo 3).

En la Tabla 34 se identifican los proveedores potenciales de los insumos y equipamiento necesario para la implementación esta propuesta.

Figura 23: Selladora de vasos y potes

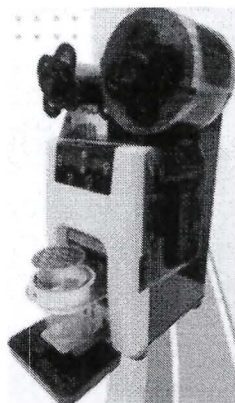


Tabla 34: Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de envases y embalajes (Manjar)

Ítem	Proveedor	Ubicación
Pote	BO packaging	Santiago, Chile
	Plásticos Boulevares	Córdoba, Argentina
Liner (bobina)	Impregraf; Italse	Santiago, Chile
Selladora de vasos y potes	Plaspak	Santiago, Chile

Fuente: elaboración propia

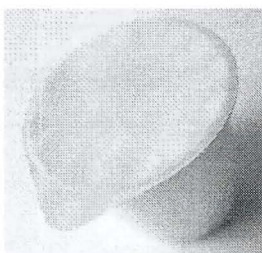
2.7.2 Yoghurt

Este producto se envasaba en potes PET (tereftalato de polietileno) de 300gr, formato que fue discontinuado, pasando a utilizar vasos de poliestireno de 125gr, termosellados con film transparente, por cuanto el foco de la propuesta de mejora estará en este último formato.

Existe una adecuada selección del material de envasado en el nuevo formato de 125gr (vasos de poliestireno) pero se recomienda modificar el material del sello de protección (tapa) por uno que entregue un mayor nivel de protección frente a la exposición lumínica, siendo pertinente utilizar un film aluminizado (similar al de la Figura 20). De igual forma, se sugiere modificar el formato del sello de protección actual para facilitar la apertura del envase (tapa y envase cuentan con el mismo diámetro), incorporando con ello un sistema “abre fácil”, tal como se muestra en la Figura 24.

Cabe destacar que la implementación de esta propuesta estará limitada por las especificaciones técnicas del equipo de envasado con el que actualmente cuenta la empresa.

Figura 24: Ejemplo sistema abre fácil para envase de yoghurt



Para generar un nuevo formato de comercialización e incrementar la diferenciación del producto, se sugiere diseñar e implementar un envase secundario que permita agrupar un número definido de envases primarios de yoghurt (ejemplos en Figura 25). Con esto se podrán comercializar un conjunto de productos de distintos sabores en un pack. En este sentido, la alternativa que permite una mayor versatilidad con un costo comparativamente menor son los envases derivados de materiales celulósicos (cartón-cartulina), por cuanto se propone generar un desarrollo en dicho material.

Figura 25: Ejemplos de pack de yoghurt



En la Tabla 35 se muestran las actividades a realizar para implementar la nueva propuesta de envases y embalajes.

Tabla 35: 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)	
	Selección de propuesta a partir de feedback del cliente	
	Diseño propuesta seleccionada en 3D	Renders o presentación realista para la selección de estilo y vistas en 3D, de las partes diseñadas para la propuesta seleccionada (formato digital).
Generar las especificaciones técnicas del diseño	Validación de resistencia mecánica en diseño final por medio de simulación digital	Informe con resultados de la evaluación de resistencia
	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
Proteger el diseño generado vía inscripción de derechos de autor	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 36 se identifican los proveedores potenciales de los insumos y equipamiento necesario para la implementación esta propuesta.

Tabla 36: Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de envases y embalajes (yoghurt)

Ítem	Proveedor	Ubicación
Liner (bobina)	Impregraf; Italse;	Santiago, Chile
Prototipo de envase cartón-cartulina	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile

Fuente: elaboración propia

2.7.3 Quesillo

En particular, el quesillo elaborado por la empresa Lácteos Malleco se envasa en bandejas de poliestireno cubiertas por un film plástico (formato 480gr) y en film plástico (formato 1kg), en ambos casos utilizando la tecnología de envasado al vacío.

Como no se tiene claro el film en el que se envasa el quesillo, se requiere identificar la propiedad barrera del material frente al oxígeno, asumiendo la importancia de dicho parámetro durante el proceso de envasado al vacío y posterior comercialización del producto.

Se sugiere considerar la incorporación de una bandeja de soporte para el formato de 1kg (similar al formato de 400gr) con el fin de facilitar el consumo del producto una vez abierto el envase.

2.7.4 Estrategia Asesoría Envases y Embalajes

Para las estrategias de envases y embalajes anteriormente señaladas, será necesaria una asesoría que contemplará dos ejes fundamentales.

El primero será realizar un seguimiento y control para la aplicación de estas estrategias, con el fin de optimizar el proceso. El segundo, será definir la alternativa óptima de embalaje según los requerimientos específicos de los productos y las variables logísticas del proceso de comercialización, una vez que éste ya esté en marcha.

Tabla 37: Estrategia asesoría envases y embalajes

Numeración	Objetivos	Estrategia
E16	Optimizar el proceso de implementación de estrategias de envases y embalajes, y definir la alternativa óptima de embalaje.	Control y seguimiento para aplicación de estrategias, y evaluar requerimientos específicos de los productos y las variables logísticas del proceso de comercialización para definir la alternativa óptima de embalaje.

Fuente: elaboración propia



2.8 ESTRATEGIA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Dada la importancia que tiene que los clientes de la empresa mantengan y aumenten su satisfacción relativa a los productos y servicio entregados, se sugiere que esta medición se efectúe mínimo una vez al año.

2.9 PRESUPUESTO

A continuación, en la Tabla 38 se muestran los costos totales en los que se debe incurrir para ejecutar las estrategias propuestas en este Plan de Marketing. Cabe destacar que todos estos valores se presentan sin IVA.

Aquí se agregó el costo de adquirir la máquina selladora de vasos y pots, la que se considera la alternativa de inversión más factible y necesaria de efectuar en el corto plazo.

Finalmente, se adicionó el costo total de las horas-hombre (HH) del coordinador durante los meses de ejecución del proyecto.

Tabla 38: Costos Estrategias Plan de Marketing

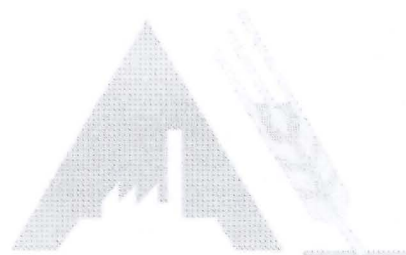
Ítem	Costo
E1	\$200.000
E2	\$363.080
E3	\$2.556.996
E4	\$1.983.480
E5	\$239.220
E6	\$1.800.000
E7	\$222.000
E8	\$666.000
E9	\$1.900.000
E10	\$600.000
E11	\$1.200.000
E12	\$150.000
E13	\$100.000
E14	\$120.000
E15	\$300.000
E16	\$744.000
Máquina Selladora	\$1.581.010
HH Coordinador	\$3.500.000
Costo Total Estrategias	\$17.925.786

Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 3

CONTROL DE RESULTADOS





3 CONTROL DE RESULTADOS

3.1 CALENDARIO DE APLICACIÓN

Tabla 39: Carta Gantt Calendario de Aplicación

Nº	Nº	Actividades	2017		2018
			Trimestre		Trimestre
			Agost-Sept	Oct-Dic	Ene-Mar
1	1	Proceso administrativo de contratación con la institución ejecutora para la implementación Plan de Marketing	x		
1-2	2-3	Análisis de estrategias a priorizar para la etapa de implementación (reuniones de trabajo).	x		
3	2-3	Gestión de compras y/o contrato servicios asociados a las actividades priorizadas del Plan.		x	x
3	2-3	Asesoría especializada en terreno de acuerdo a la estrategia a implementar (acompañamiento profesional).	x	x	x
3	2-3	Control y seguimiento de las estrategias implementas.	x	x	x
2-3	2-3	Preparación de informe técnico.		x	x

Fuente: elaboración propia

3.2 ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Tabla 40: Organización de Marketing

Estrategia	Actividades o acción a implementar	Ejecutor
Estrategia de Filosofía Empresarial	- Mejorar Misión. - Mejorar Visión.	Instituto de Agroindustria UFRO
Estrategia de Producto	- Realizar Análisis físico-químico y microbiológico. - Realizar vida útil. - Manual e implementación de BPM. - Actualizar información nutricional. - Análisis sensorial con panel de expertos.	Instituto de Agroindustria UFRO
Estrategia de Precio	- Investigación de mercado básica.	Instituto de Agroindustria UFRO
Estrategia de Plaza o Distribución	- Estudio de Mercado en la Región del Biobío.	Instituto de Agroindustria UFRO
Estrategia de Promoción y Publicidad	- Diseñar la experiencia de marca en puntos de venta y eventos. - Desarrollar una estrategia de	Instituto de Agroindustria UFRO



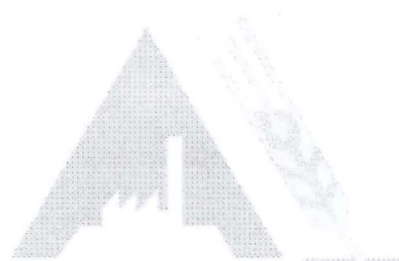
	marketing digital y las piezas pertinentes. - Implementación campaña digital por 6 meses.	
Estrategia Arquitectura de Marca	- Crear una estrategia de marca. - Evaluar el nuevo logotipo y someterlo a ajustes finales. - Desarrollar un manual de marca gráfica. - Crear un sistema de gráfica para envases y embalajes.	Instituto de Agroindustria UFRO
Estrategia de Envases y Embalajes	- Análisis integral de los elementos técnicos y de mercado relevantes para el diseño del envase y/o embalaje del producto. - Desarrollar propuestas de envases y/o embalajes para el producto. - Generar las especificaciones técnicas del diseño. - Proteger el diseño generado vía inscripción de derechos de autor. - Selección de Alternativas de cambio para packaging de manjar y yoghurt.	Instituto de Agroindustria UFRO

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 41: Indicadores de Factibilidad Técnica

Indicador	Línea base del indicador	Meta del indicador al término de la propuesta	Medio de verificación
Plan de Marketing validado por FIA	0	1	Registro o documento de validación por ejecutivo FIA.
Producto desarrollado en envase y embalaje con desarrollo de productos promocionales	0	2	Yogurt y Manjar en nuevos formatos con estrategia de arquitectura de marca implementada.
Actividades de promoción implementadas	0	1	Participación en Feria con lanzamiento de nueva arquitectura de marca.
Distribuidores captados	7	14	Cantidad de distribuidores incorporados como clientes.

Fuente: elaboración propia

4.2 INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA

Como indicadores de factibilidad financiera, se calcula el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para esto se elaboró un flujo de caja para el presente proyecto con un horizonte de 5 años.

El flujo de caja fue confeccionado con base en la información otorgada por Lácteos Malleco. Para el cálculo de los ingresos, se utilizaron los aumentos porcentuales que se presentan en la Tabla 42. Estos supuestos son concordantes con las ventas históricas de la empresa, y con los objetivos propuestos anteriormente.

La tasa de descuento utilizada fue de un 10%.



Tabla 42: Supuesto aumento de las ventas

Años	Yoghurt	Manjar	Quesillo
Año 1 (2018)	5%	5%	5%
Año 2 (2019)	10%	10%	10%
Año 3 (2020)	10%	10%	10%
Año 4 (2021)	10%	3%	3%
Año 5 (2022)	5%	2%	2%

Fuente: elaboración propia

Los resultados del VAN y la TIR se presentan en la Tabla 43 (Flujo de Caja en Anexo 4). A través de estos indicadores se concluye que el proyecto es rentable: el VAN es considerablemente positivo, y la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada.

Tabla 43: Indicadores de Factibilidad Financiera

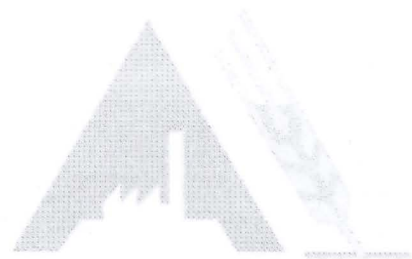
VAN	TIR
\$47.879.829	85,8%

Fuente: elaboración propia



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/>
- Indap, Odepa y Universidad de Chile. (2014). *Estudio para un sello de productos y servicios de la agricultura familiar campesina*. Santiago.
- 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.

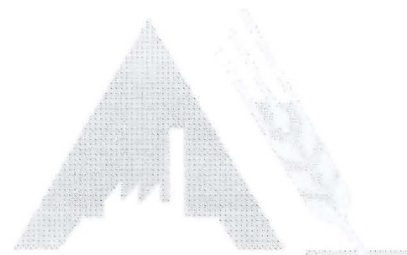


- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2015). *Informe de Resultados: Empleo y Capacitación - Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2017). *Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://consejors.economia.cl/>
- 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: ENCUESTA DIAGNÓSTICO

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?

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.
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 DE SATISFACCIÓN

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) ☐ o (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				