



Tabla de contenido	
ANTECEDENTES.	2
INTRODUCCIÓN.	3
EL MERCADO DE LOS ALIMENTOS SALUDABLES EN CHILE Y EL MUNDO	4
MACROTENDENCIAS EN EL MERCADO DE LOS ALIMENTOS EN CHILE Y EL MUNDO.	4
DEFINICION DE ALIMENTOS SALUDABLES	6
BENEFICIOS DEL CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES	8
CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE ALIMENTOS SALUDABLES EN CHILE Y EL MUNDO	8
DESCRIPCION DE LOS MERCADOS OBJETIVOS.	9
EL MERCADO CHILENO DE ALIMENTOS SALUDABLES	9
PERFILES DE CONSUMIDORES SEGÚN HáBITOS Y BARRERAS DE VIDA SALUDABLE	11
ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS Y MERCADO OBJETIVO.	15
CAMBIOS EN LOS PATRONES ALIMENTICIOS DE LOS CHILENOS.	18
IMPACTOS DE LA LEY DE ETIQUETADO: SELLOS NEGROS EN LOS ALIMENTOS.	19
HÁBITOS DE CONSUMO EN CHILE Y SNACKS SALUDABLES.	20
PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE LOS PRODUCTOS A DESARROLLAR.	22
PRESENCIA DE PRODUCTOS MERCADO DEL RETAIL.	23
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.	28
ANALISIS FODA Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS	30
ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX.	31
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.	31
ESTRATEGIA DE VENTA.	32
LINEAS DE ACTUACIÓN DEL MARKETING MIX	32
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN	33
ACCIONES DE PUBLICIDAD	33
PROGRAMA MARKETING COLABORATIVO Y ALIANZAS	34
SOCIAL MEDIA MARKETING	34
TACTICAS ASOCIADAS A OTRAS COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING.	35
MODELO DE NEGOCIOS.	38

ANTECEDENTES.

El objetivo de los instrumentos de apoyo para el desarrollo de estrategias de Marketing Agroalimentario es la identificación y realización de un conjunto de actividades y decisiones de carácter estratégico para las empresas, de modo que les permita posicionar de mejor forma sus productos (o servicios) en el mercado.

El objetivo del trabajo a desarrollar para la Comunidad quechua de Quipisca es elaborar un estudio de mercado (de alcance regional) y propuesta de modelo de negocio (utilizando herramienta CANVAS), además del desarrollo de herramientas de Marketing para la elaboración de un Plan de Ventas para los productos que surgen de la intervención de un proyecto de innovación que está ejecutando la Comunidad.

El portafolio de productos considerados en la evaluación del proyecto, y posterior desarrollo de modelo de negocios, son los siguientes:

- Snack Salado o Dulce en base a membrillo.
- Chutney de membrillo.
- Compota de membrillo.

En este estudio de mercado, se considera una orientación hacia el mercado de los alimentos saludables, dado que es en este espacio de mercado donde los productos en desarrollo se centrarán en la fase de exploración de mercado.

El objetivo final de este documento será la de orientar acciones estratégicas para la introducción adecuada de los productos desarrollados durante la ejecución del presente proyecto.

INTRODUCCIÓN.

Nuestro país se encuentra enfrentado un nuevo paradigma económico y productivo, que se basa en pasar de un modelo sustentado en la explotación y exportación de bienes basados en los recursos naturales disponibles, a un modelo que incorpore nuevas palancas de crecimiento que impulsen la competitividad y el desarrollo sostenible y equitativo del país en el largo plazo. Para ello, la incorporación y desarrollo de conocimiento, innovación y capital humano (talento), son considerados pilares fundamentales para que Chile transforme su modelo productivo. Es por lo anterior, que durante el año 2014 con el objetivo de elevar de forma significativa y constante la productividad de nuestra economía se implementó una **Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento**, que apunta a transformar la estructura productiva de nuestro país mediante el impulso a sectores productivos con ventajas competitivas, que permitan mejorar su gestión y estructura productiva, aumentar la diversificación y sofisticación de los productos, y aumentar la competitividad.

En este sentido, el foco de la agenda pública y el esfuerzo privado ha estado orientado en aquellos sectores con alto potencial de impacto y crecimiento, entre los cuales se encuentra la industria agroalimentaria ¹.

Chile es uno de los diez países más importantes en exportación de alimentos a nivel mundial, con presencia en más de 150 países, y con una oferta de alrededor de 1.500 productos, entre los que destacan la fruta fresca, los alimentos elaborados, las carnes y lácteos, el vino, el salmón y las truchas, entre otros. Esto, trae como consecuencia que sea la segunda fuerza exportadora nacional con un 25% de las exportaciones totales y con un aporte del 18% del Producto Interno Bruto (US\$ 17.258 MM durante el año 2014)². A pesar de estos buenos resultados, el crecimiento de la industria alimentaria está limitado por la falta de diversificación y sofisticación de su oferta exportadora, que responda adecuadamente a las nuevas tendencias de consumo de alimentos que entreguen nutrición, salud y bienestar a las personas.³

Para que Chile mantenga su posición relevante en el concierto internacional, requiere de una mayor diversificación de su matriz productiva y ampliación de los mercados. Ello implica incorporar nuevos productos, innovar en la manera como éstos se presentan, exportar a nuevos países y conquistar nuevos nichos de mercado con mayor valor. Es aquí, donde los alimentos tradicionales con un efecto saludable natural, tales como aceite de oliva, los frutos secos, la miel, las frutas y verduras, los jugos naturales y los productos ricos en fibra; jugarán un rol fundamental para satisfacer las nuevas tendencias alimentarias de las

¹ Gobierno de Chile (2014). Agenda de productividad, innovación y crecimiento.

² Chilealimentos A.G. (2015). Exportaciones de alimentos de Chile.

³ Corfo (2015). Programa Estratégico Nacional de Especialización Inteligente en Alimentos Saludables.

personas. Misma situación presentan los alimentos emergentes cuya característica principal son sus atributos nutricionales o nutraceuticos, ya sea por su alto contenido de antioxidantes, vitaminas, aminoácidos, entre otros componentes.

EL MERCADO DE LOS ALIMENTOS SALUDABLES EN CHILE Y EL MUNDO

MACROTENDENCIAS EN EL MERCADO DE LOS ALIMENTOS EN CHILE Y EL MUNDO.

En la actualidad, una alimentación sana involucra un enfoque holístico de la salud desde múltiples dimensiones. Es por esto, que la alimentación no sólo se concibe como algo físico (bueno para el cuerpo), sino también como algo emocional y espiritual (bueno para el bienestar personal) y social (bueno para el mundo), con diversos atributos y beneficios según lo descrito en el siguiente cuadro⁴:

Cuadro 1. Concepto Holístico de la alimentación saludable.

CONCEPTO HOLÍSTICO DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE		
Físico (mejor para mi cuerpo)	Emocional-Espiritual (mejor para mi bienestar)	Social (mejor para el mundo)
Menos enfermo Más natural Más nutritivo Menos procesado Más sanos (inocuos) De calidad	Sentirse bien Sentirse feliz Tener buen aspecto Auto superación Autorrealización Sentirse creativo	Minimizar impacto medioambiental Sustentable Familias felices Amigable con el medioambiente Valor de lo local

Fuente: FIA, 2009.

Lo descrito anteriormente, es ratificado por diversos estudios a nivel nacional e internacional. En lo específico, Fundación Chile (2012⁵ y 2013⁶) señala que el mercado de los alimentos a nivel mundial ha tenido una marcada evolución en los últimos años, la cual, ha transitado desde decisiones de demandas alimenticias desde un nivel bioquímico, fisiológico y emocional, hacia una demanda influenciada por fenómenos sociológicos que afectan la toma de decisiones de las personas. Esto, sin duda ha generado nuevas tendencias y patrones de comportamiento en los consumidores, entre las cuales podemos señalar:

⁴ Fundación para la Innovación Agraria. (2009). Análisis de benchmarking: tendencias de mercado y modelos de negocios para productos gourmet.

⁵ Fundación Chile. (2012). Chile Saludable: oportunidades y desafíos de innovación. Volumen 1.

⁶ Fundación Chile. (2013). Chile Saludable: oportunidades y desafíos de innovación. Volumen 2.

- **Falta de tiempo:** el cambio de rol de la mujer en la sociedad, el crecimiento de las ciudades, la distancia al trabajo, la falta de tiempo libre y la menor disponibilidad para comer de manera tradicional, han generado nuevas demandas alimenticias relacionadas a los actuales estilos de vida de las personas.
- **Globalización intercambio cultural:** la búsqueda de oportunidades, mayor acceso a vacacionar fuera del país, internet, negocios transnacionales, entre otros temas, contribuyen a que también las costumbres y los hábitos alimenticios se globalicen, lo que permite el ingreso a la dieta de las personas de nuevos productos y gastronomía.
- **El placer de comer:** debido a la importancia que tiene el placer en la alimentación, se ha incorporado ingredientes o procesos que estimulen los procesos bioquímicos que afectan y condicionan la decisión de compra. Esto también es relevante a la hora del desarrollo de productos saludables, de manera que sean igualmente preferidos de aquellos que no lo son tanto.
- **Consumidor informado:** cada día los consumidores están más informados, el acceso a la información es más cercano y más rápido cada día. Internet, redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, teléfonos inteligentes, etc. Hoy tenemos consumidores empoderados que conocen sus derechos y los hacen valer a través de los medios disponibles.
- **Valorización del tiempo libre:** hacer deporte, la vida al aire libre y el tiempo para el ocio, se han convertido en una gran necesidad y tendencias de mercado durante los últimos años.
- **Nutrición diferenciada:** las modificaciones en la demografía de los países, el aumento de la esperanza de vida, el mayor poder adquisitivo de naciones ha generado que los alimentos respondan a necesidades nutricionales particulares y diferenciadas, pasando desde una alimentación de supervivencia, hacia una alimentación personalizada. Esto hace que la diversidad de productos que se requiere, responda cada vez más a estas necesidades.
- **Sustentabilidad:** el cambio climático y el cuidado del medio ambiente son temáticas cada vez más relevantes para los consumidores (a nivel mundial).
- **Atributo de salud y bienestar de los alimentos:** el concepto de una alimentación “saludable” en la prevención de enfermedades crónicas, se ha transformado en uno de los aspecto más relevante y diferenciadores en la industria mundial de los alimentos.

- **Atributo de placer en los alimentos:** en todas estas tendencias de alimentación más sana y saludable, el “placer” es el único aspecto intransable en los alimentos.

DEFINICION DE ALIMENTOS SALUDABLES

Como mencionamos anteriormente, las carencias y modos de vida de los consumidores, exigen el desarrollo de nuevos conceptos de productos (y también de negocio) para satisfacer la creciente demanda de los consumidores en términos de salud, nutrición, bienestar, ética y diferenciación. Sin embargo, a nivel internacional el mercado de los alimentos saludables no posee una definición precisa y específica.

En este sentido, muchos expertos sitúan a este tipo de alimentos en una posición intermedia entre los alimentos tradicionales y los medicamentos⁷. No obstante, en términos económicos al analizar la industria de alimentos asociados a la salud y el bienestar de las personas, estos se pueden definir según su **función saludable y por los procesos tecnológicos** involucrados en su desarrollo. Lo anterior, permite clasificar los alimentos saludables en: alimentos que satisfacen las necesidades nutricionales básicas (alimentos tradicionales); alimentos tradicionales con un efecto saludable natural (alimentación funcional); productos dietéticos y complementos alimenticios (alimentación particular); y medicación. Esta definición, representa en su conjunto un tercio de la alimentación demandada en el mundo (Figura 1).

⁷ Saives, Demol. (2001). Alimentos funcionales y nutraceuticos: definiciones, reglamentaciones, industrias. Catedra en gestión de bio industrias, ESG-UQAM.

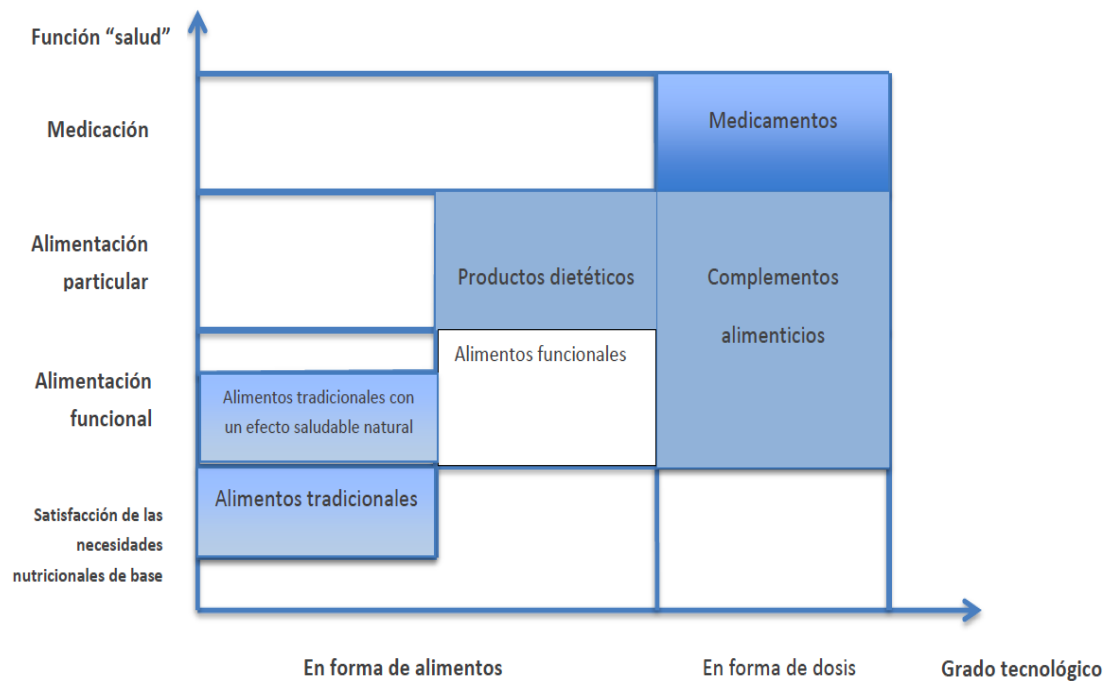


Figura 1. Clasificación de alimentos saludables según función saludable y procesos tecnológicos de los alimentos (Fuente: Arts-Chriss y Guillon F., 2003)

Por otro lado, Euromonitor (2013) al analizar la industria de alimentos asociados a la salud y bienestar de las personas, desarrollo una nueva categoría de alimentos que satisfacen la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación, y también como respuesta a los cambios normativos de los países y a las nuevas tendencias en el consumo de alimentos. Esta categoría, Euromonitor la denomino de **salud y bienestar**, pues los alimentos y bebidas que lo componen pueden llegar a aportar benéficos extras para la salud, más allá de su función nutricional. Esta categoría, presenta cinco subdivisiones de alimentos asociados a la salud y bienestar de las personas: naturalmente saludables, fortificadores/funcionales, reducidos, intolerancias alimentarias y productos orgánicos, según lo descrito en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Identificación de las cinco subcategorías de alimentos asociados a la salud y bienestar de las personas.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Naturalmente Saludable	Incluye alimentos y bebidas que en forma natural contienen sustancias que mejoran la salud y el bienestar, más allá del valor calórico del producto. En general, constituyen una alternativa más saludable dentro de un determinado sector/subsector. A modo de ejemplo, podemos señalar los alimentos con alto contenido de fibra natural, productos de soja, frutos secos, aceite de oliva, miel, berries, las frutas y verduras y los jugos 100% de fruta, entre otros.

Fortificadores/ Funcionales	Son aquellos productos que proporcionan beneficios para la salud más allá de su valor nutritivo y/o el nivel de los ingredientes agregados que no se encuentra normalmente en ese producto. Esta es una de las categorías más relevantes a nivel nacional y acorde con lo que ocurre a nivel internacional. Varias son las subcategorías de productos que se destacan tanto por el tamaño de ventas o por crecimiento experimentado. En este grupo se encuentran los lácteos, productos horneados, pastas, baby food en el grupo de alimentos procesados y las bebidas energéticas y aguas embotelladas en el mercado de las bebidas refrescantes.
Reducidos en	Incluye los alimentos procesados y bebidas, donde la cantidad de una sustancia considerada como menos saludables (grasas, azúcares, sal, hidratos de carbono) se ha reducido durante la elaboración.
Intolerancias Alimentarias	Los alimentos para intolerancias alimentarias son alimentos donde uno de sus componentes que pueden causar alergia o intolerancia ha sido removido, como por ejemplo el pan sin gluten o la leche sin lactosa. En el caso de Chile, las ventas se concentran justamente en el sector lácteo con productos libres de lactosa.
Alimentos Orgánicos	Los alimentos orgánicos son también considerados como otra categoría de alimentos saludables. Sin embargo, para el caso de Chile, las ventas registradas resultan ser muy menores en comparación con otros países del mundo y con el resto de las categorías analizadas.

Fuente: Fundación Chile, 2012.

BENEFICIOS DEL CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES

Los alimentos saludables, desde la categoría de alimentos tradicionales con un efecto natural saludable hasta aquellos desarrollados para una alimentación específica, juegan un rol relevante en la prevención de enfermedades crónicas relacionadas a una alimentación desbalanceada, pues aportan los contenidos nutricionales básicos más un efecto benéfico para la salud y bienestar de las personas.

CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE ALIMENTOS SALUDABLES EN CHILE Y EL MUNDO

Según Euromonitor, durante la última década el mercado global de alimentos y bebidas que de forma natural contengan sustancias y/o elementos que mejoran la salud y el bienestar de las personas (más allá del valor nutricional/calórico del producto), ha crecido sostenidamente. Es así, que durante el año 2015 el tamaño del mercado mundial por este tipo de alimentos fue estimado en US\$ 862,8 billones, seguido por la venta de alimentos naturales (US\$ 359,4 billones), fortificados/funcionales con ventas de aproximadamente US\$ 299,2 billones (Cuadro 3). Estos mercados han experimentado tasas de crecimiento

promedio de un 6,1% entre los años 2007 y 2015, y se espera que sigan creciendo en tasas similares hasta el año 2020.

Cuadro 3. Tamaño del mercado de alimentos saludables

Mercado Mundial de Alimentos Saludables (US\$ Billones)						
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salud y Bienestar	627,9	691,1	717,2	763,1	811,7	862,8
Más Saludables	163,5	177,5	180,7	189,7	190,9	200,5
Fortificados/Funcionales	206,5	230,0	242,0	259,6	279,2	299,2
Naturales	245,1	247,3	287,4	307,1	328,0	359,4
Orgánicos	26,3	28,8	29,3	31,0	32,7	34,5

Fuente: Euromonitor, 2016.

Este mercado mundial de alimentos saludables, esta distribuidos principalmente en Asia Pacífico con un 32% del mercado, en segundo lugar de importancia se ubica Europa Occidental con una participación de mercado de un 29%, EE.UU con un 26% de este mercado, y finalmente Latinoamérica con un interesante 13% del mercado de alimentos saludables (Figura 2).

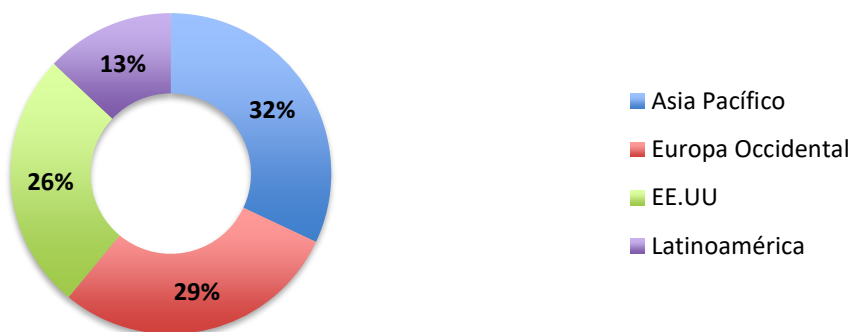


Figura 2. Distribución del mercado mundial de alimentación, categoría Salud y Bienestar. (Fuente: Fundación Chile, 2013).

DESCRIPCION DE LOS MERCADOS OBJETIVOS.

EL MERCADO CHILENO DE ALIMENTOS SALUDABLES

La industria chilena de alimentos es el segundo sector económico en importancia para nuestro país, representando el 18% del Producto Interno Bruto (PIB). Respecto a las exportaciones, esta industria representa el 25% de las exportaciones nacionales,

posicionando más de 1.500 productos en más de 150 países alrededor del mundo. Esto ha permitido que Chile, se haya posicionado dentro de los diez principales exportadores de alimentos a nivel mundial⁸. Según Fundación Chile (2013)⁹ y Corfo (2015)¹⁰, al considerar la industria de alimentos procesados en Chile, podemos distinguir una serie de subsectores que incluyen los alimentos frescos (frutas, verduras, nuts, pescado fresco y mariscos, tubérculos, carnes y huevos), bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos procesados e ingredientes. Estos alimentos, alcanzaron un volumen de ventas de aproximadamente US\$ 39,260 billones durante el año 2014 (Figura 3), y se espera para el año, de los cuales el 56% correspondió a ventas en retail (US\$ 22.002 billones), y el 44% restante a exportaciones (US\$ 17.258 billones)¹¹.

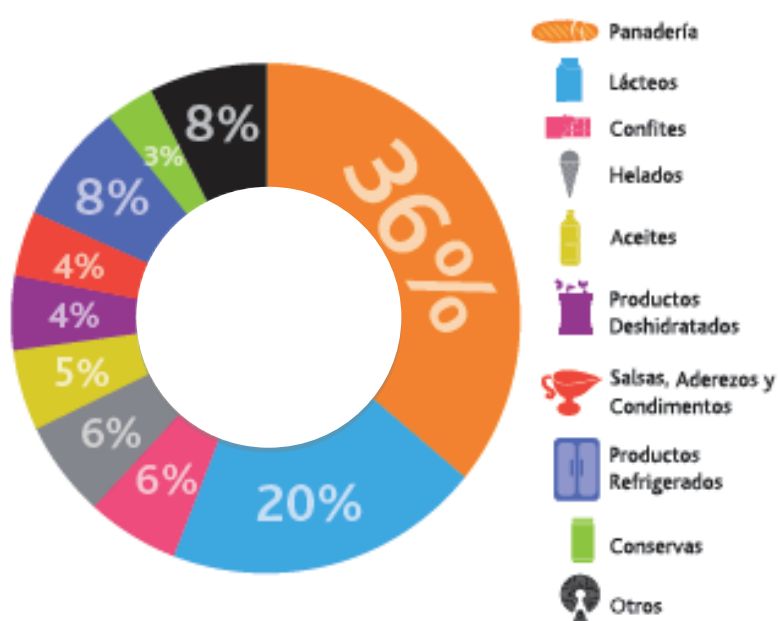


Figura 3. Mercado de alimentos procesados en Chile. (Fuente: Fundación Chile, 2013 y Chile Alimentos, 2015)

Del mismo modo, es interesante analizar algunas tendencias de mercado relevantes para la categoría de alimentos procesados en Chile y particularmente en aquellos clasificados en la categoría de salud y bienestar. En este sentido, el consumo de alimentos y bebidas que de forma natural contengan sustancias y/o elementos que mejoran la salud y el bienestar de las personas (más allá del valor nutricional/calórico del producto), ha crecido sostenidamente durante los últimos años. Es así que durante el año 2015 el mercado de

⁸ Corfo. (2015). Programa Estratégico de Alimentos Saludables.

⁹ Fundación Chile. (2013). Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación.

¹⁰ Corfo. (2015). Programa Estratégico de Alimentos Saludables.

¹¹ ChileAlimentos A.G. (2015). Ventas de la industria alimentaria nacional.

productos de salud y bienestar en Chile, involucro ventas cercanas a los US\$ 4.18 billones (19% del total de ventas de la industria nacional de alimentos)¹².

Por otro lado, Fundación Chile al analizar la demanda por alimentos y bebidas saludables en Chile, señala que las principales demandas para su consumo están relacionadas principalmente con el tipo de beneficios que otorga su consumo. Es aquí, donde el bienestar general de las personas, el control de peso y la salud digestiva, son los principales agentes motivadores del mercado nacional de alimentos y bebidas saludables (Figura 4)¹³.

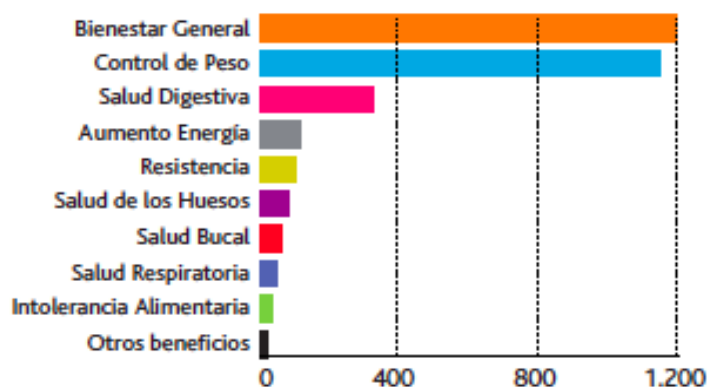


Figura 4. Distribución de las ventas en el retail de alimentos y bebidas saludables (millones US\$), según aportes de beneficios para la salud (Fuente: Fundación Chile 2012).

PERFILES DE CONSUMIDORES SEGÚN HÁBITOS Y BARRERAS DE VIDA SALUDABLE

El año 2018 se presenta la séptima versión del estudio Chile Saludable, desarrollado por la Fundación Chile y GfK Adimark, serie de estudios donde se identifican oportunidades y desafíos de innovación que promuevan la adopción de estilos de vida más saludables.

En este estudio se analizan las principales conductas y tendencias de los chilenos para llevar una vida sana a través de la segmentación psicográfica de acuerdo a sus hábitos y barreras.

En el 2012 fue acuñada por primera vez esta clasificación de perfiles. Estos son: el resignado, esforzado, culposo, motivado e indeciso. Hoy, luego de 6 años de seguimiento, es posible de analizar cómo estos perfiles evolucionan y se adaptan a los cambios que vive el país, y cómo algunos hábitos se instalan de manera más permanente mientras otros aparecen de manera más pasajera y esporádica.

¹² www.retailfinanciero.org

¹³ Fundación Chile. (2013). Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación.

En la actualidad, el perfil más recurrente entre los chilenos es el ESFORZADO (31%) que -a pesar de percibir fuertes barreras para llevar una vida saludable- hace el esfuerzo por llevar un estilo de vida sano y, a la vez, es un modelo a seguir para el resto de los perfiles que son más reacios o bien tienen más dificultades para adoptar conductas más saludables. Le sigue el RESIGNADO, quizás el más desafiante de analizar, pues no sólo tiene malos hábitos, sino que, además, percibe fuertes limitaciones en su vida, lo que hace más difícil de motivar y movilizar a cambios de conducta.



Figura 5. Composición de los perfiles 2018 en la población chilena (Fuente: Fundación Chile 2018).

La segmentación de los perfiles de Chile Saludable surge a raíz del estudio “Estilos de vida de los chilenos Chile 3D” desarrollado por GfK Adimark, el cual se basa en un trabajo de campo, realizado entre enero y febrero del 2018, que recogió observaciones a través de la aplicación de encuestas en hogares de las principales ciudades de Chile y de las zonas rurales de la Región Metropolitana.

La población objetivo del estudio fueron hombres y mujeres, mayores de 15 años, de los niveles socioeconómicos ABC1, C2, C3 y D. Se recopilaban un total de 4.800 casos de manera presencial, ponderándose los datos por sexo, grupo socioeconómico, ciudad e inmigrante/chileno con un margen de error de 1,41% al 95% de confianza.

En este estudio se consulta sobre las principales motivaciones de los chilenos, que arroja los siguientes resultados.

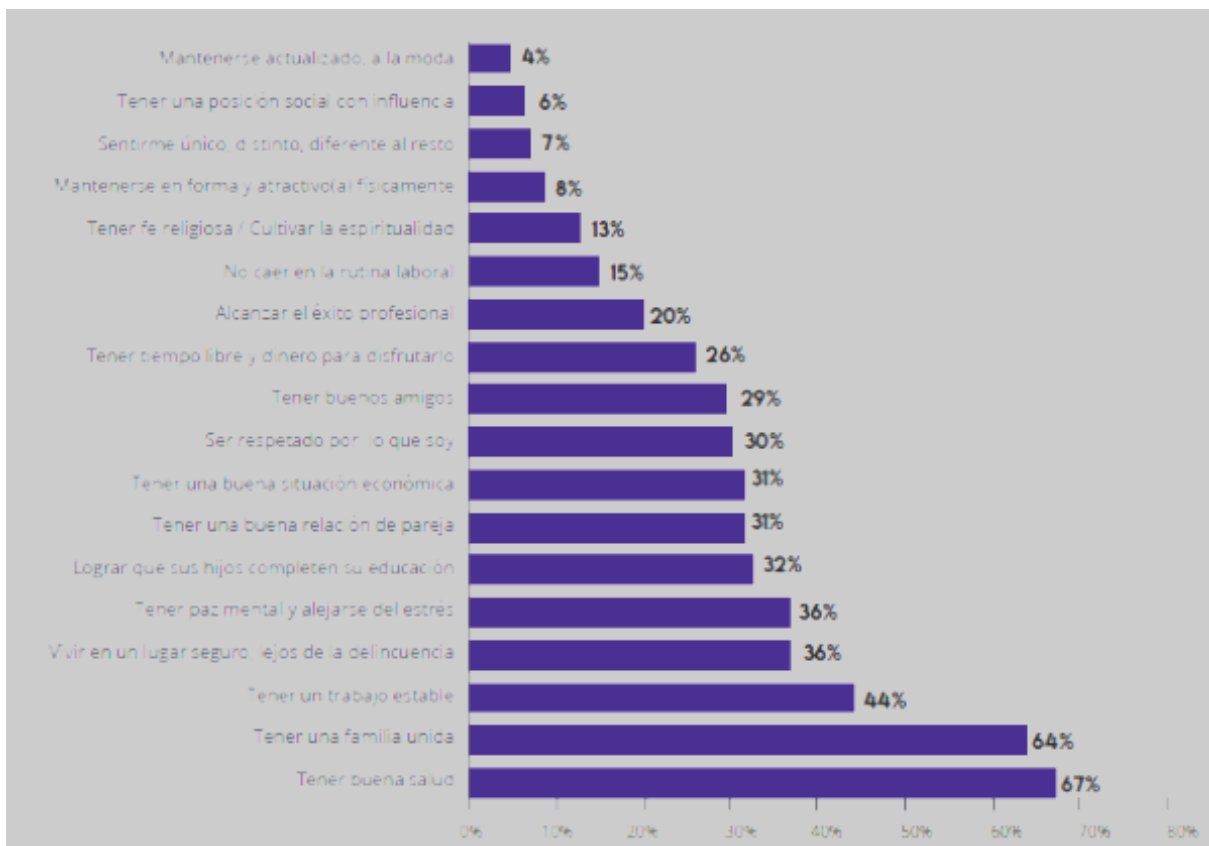


Figura 6. Principales motivaciones de los chilenos. (Fuente: Fundación Chile 2018).

Como se observa, el tema que mayor motiva a los encuestados es “tener buena salud”, con un 67% de interés de los encuestados, lo que viene a reforzar la importancia que tiene el tema de los alimentos saludables al asociar esta motivación con una oportunidad de mercado.

Sobre el comportamiento de los distintos perfiles psicográficos de consumidores, es posible observar que los perfiles “motivado” y “esforzado” son los que optan por alimentos saludables que no tengan aditivos artificiales, es decir, privilegian una alimentación sana, lo más cercana a lo “natural”.

Lo anterior queda claro en la figura 7, donde se identifican los principales hábitos de vida saludable.

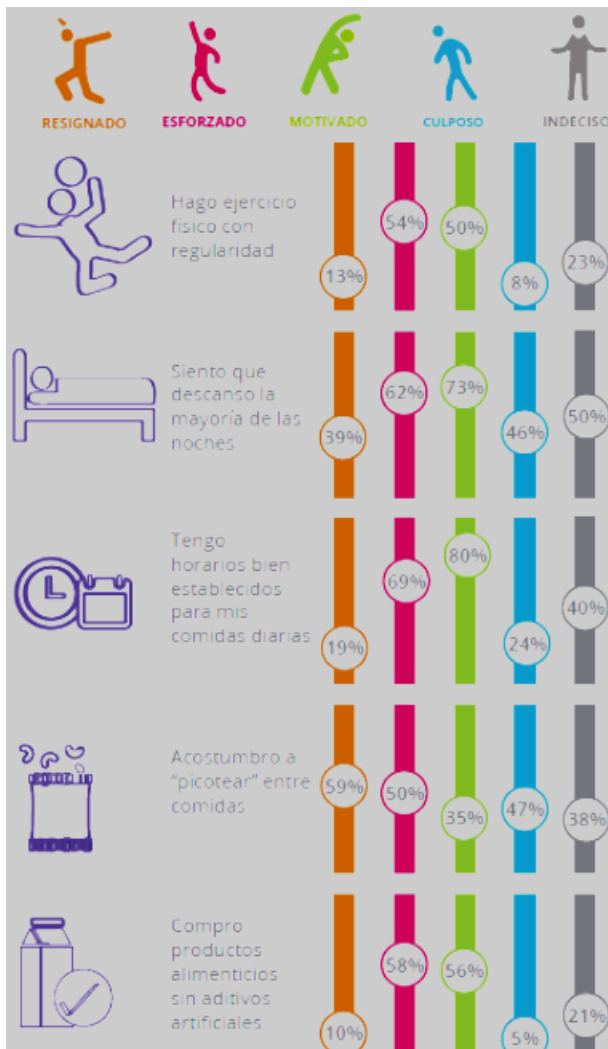


Figura 7. Hábitos de vida saludable (Fuente: Fundación Chile 2018).

Algunos otros aspectos que refuerzan esta tendencia de alimentación saludable radican en las siguientes preguntas y sus respuestas según segmentación psicográfica.

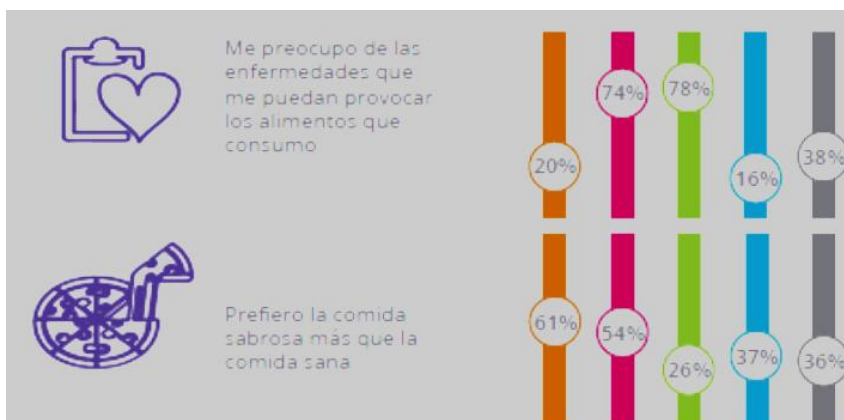


Figura 8. Hábitos de vida saludable (Fuente: Fundación Chile 2018).

El segmento “motivado” es el que prefiere principalmente estos alimentos saludables por sobre la preferencia de comida sabrosa.

Por otro lado, existen aspectos de “calidad” de los alimentos que en determinados segmentos son muy bien valorados, particularmente en los segmentos “motivado” y “esforzado”. Estos 2 perfiles, son precisamente los que mayor tendencia tienen hacia el consumo saludable.

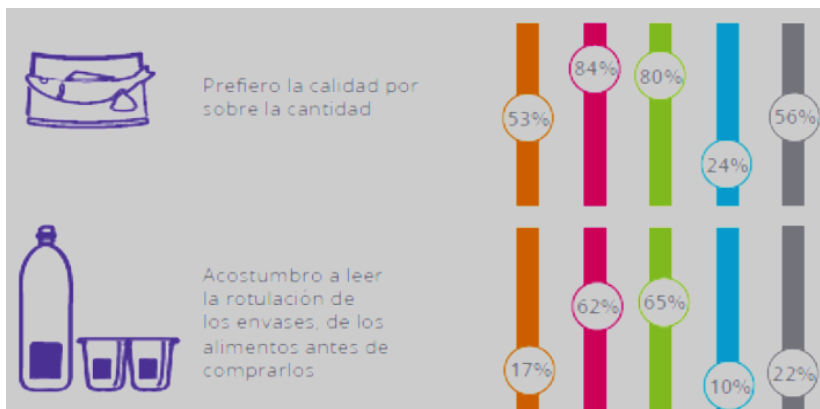


Figura 9. Hábitos de vida saludable (Fuente: Fundación Chile 2018).

ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS Y MERCADO OBJETIVO.

Con el objetivo de conocer el comportamiento de los chilenos frente a los alimentos más saludables, en agosto de 2017 GfK Adimark realizó una investigación de los hábitos de alimentación para el estudio Chile Saludable. Este sondeo se basó en una medición cuantitativa a través de encuestas online, que incluyó encuestados de varias regiones, hombres y mujeres mayores de 15 años, de los GSE (ABC1, C2 Y C3D), con un error muestral de $\pm 4,2\%$.

La siguiente figura muestra las características generales de la muestra realizada en este sondeo, donde se puede identificar lugar geográfico de residencia, rangos de edad, sexo, grupo socioeconómico, etc.

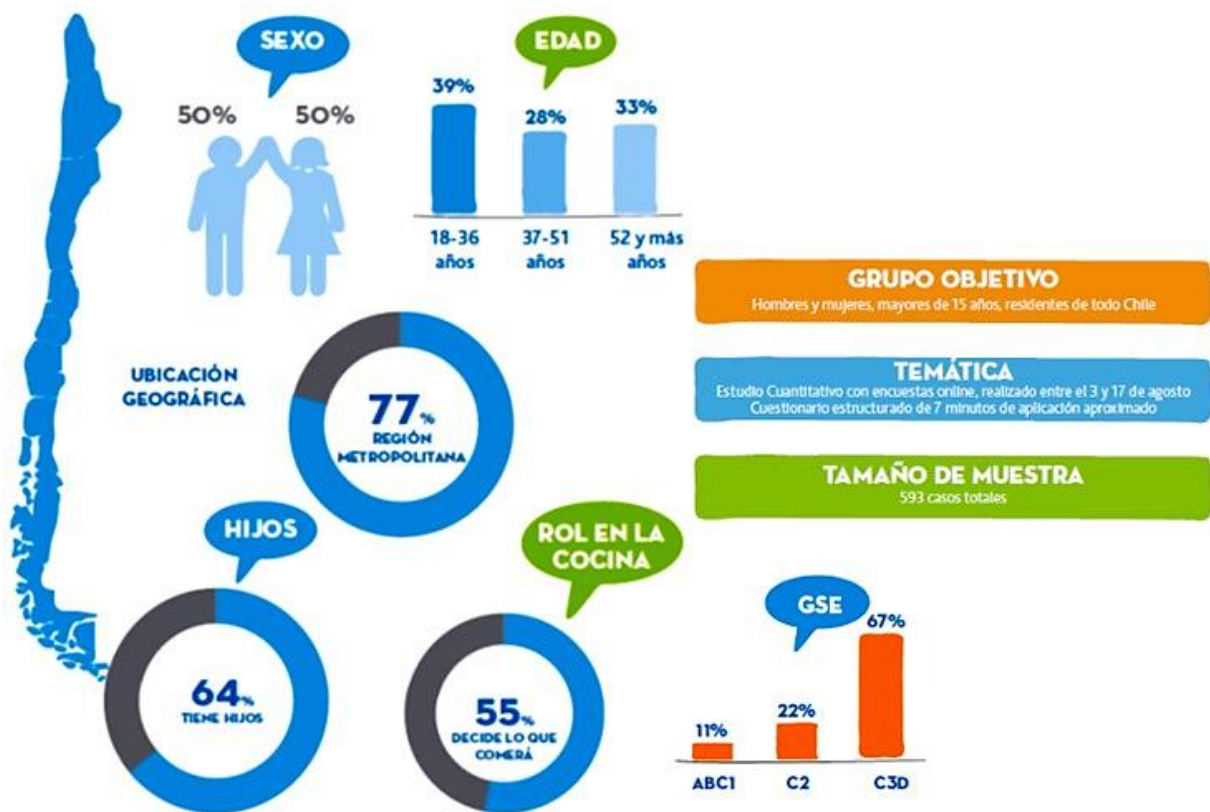


Figura 10. Descripción de los encuestados (Fuente: Fundación Chile 2017).

Los chilenos están cada vez más motivados por llevar una alimentación saludable. Llama la atención que el segmento etario de personas mayores de 52 años es el más preocupado por la transparencia de los alimentos (77%), así como también son quienes más aprecian la simplicidad respecto a la cantidad de ingredientes que posee un producto (53%). En ese segmento, el 58% considera relevante que un producto sea amigable con el medio ambiente; además, son quienes más valoran las preparaciones caseras por sobre las comidas procesadas (96%).

Más de la mitad de los encuestados consideran que su alimentación es saludable (56%), lo cual es bastante transversal tanto en hombres como en mujeres, pero observándose una incidencia mayor a medida que se aumenta en la edad y GSE (grupo socioeconómico), siendo el rango de edad de los adultos sobre los 52 años y el GSE ABC1 quienes más están de acuerdo con esa afirmación.

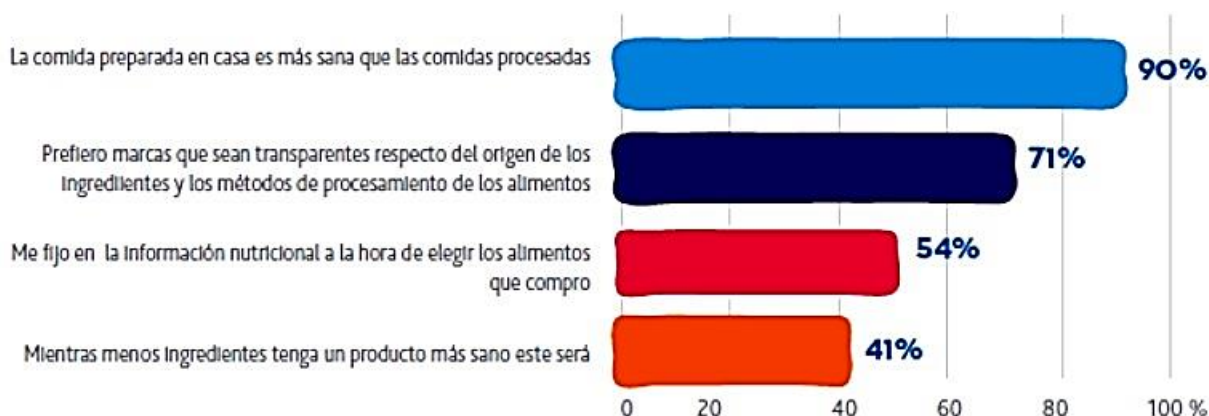


Figura 11. ¿Cuán de acuerdo estás con las siguientes declaraciones? (Fuente: Fundación Chile, 2017).

Por otro lado, es posible mencionar que un 56% de los chilenos considera que tiene una dieta saludable, y para un 53% de los encuestados es relevante a la hora de elegir sus alimentos, que éstos sean naturales y libres de endulzantes y colorantes artificiales.

Uno de los atributos que hoy más les interesa a los chilenos sobre los alimentos que consumen es que sea saludable. Se manifiesta una preferencia por planificar un menú semanal con platos que contengan verduras e ingredientes naturales y poco procesados, más que por el factor del costo monetario de los platos (rango etario 18-36). En esta línea, vemos también que en todos los rangos etarios hay un amplio interés por elegir alimentos que tengan ingredientes que los consumidores puedan reconocer.

Aunque lo que predomina en la sociedad actual es la vida acelerada, con cada vez menos tiempo disponible para las labores del hogar, el 72% de los chilenos dicen cocinar en su casa al menos 3 veces por semana y un 51% de ellos lo realiza casi todos los días. El rango de edad predominante es sobre los 52 años, en todos los GSE analizados. Eso, a pesar de los esfuerzos que la industria de alimentos ha estado desarrollando en los últimos años para dejar a disposición productos listos para consumir, como son los platos preparados en distintas presentaciones.

En general, se observa un bajo consumo semanal de comidas preparadas y casi el 70% de los chilenos comenta no comprar todas las semanas o nunca ese tipo de preparaciones. Esta última afirmación es más frecuente en personas mayores de 50 años y en los GSE C3 y D. Cuando se pregunta sobre el comportamiento de compra de comidas preparadas, mayoritariamente la preferencia está por las comidas frescas preparadas en formato buffet de comidas o sushi (70% de los casos), y quienes más los consumen -y en igual proporción- son las personas en los rangos de edad de 18-36 y de 37 a los 51 años, en más de un 70% de los casos.

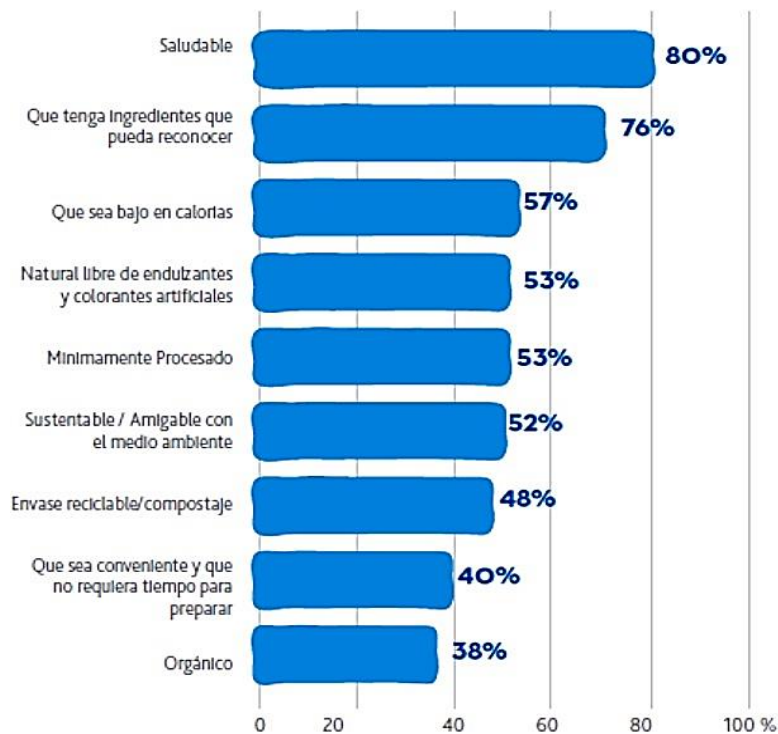


Figura 12. ¿Cuán relevante es para tí que un alimento sea...? (Fuente: Fundación Chile, 2017).

CAMBIOS EN LOS PATRONES ALIMENTICIOS DE LOS CHILENOS.

9 de cada 10 chilenos ha adoptado alguna restricción alimentaria en su dieta, lo que plantea una oportunidad para el desarrollo de alimentos diferenciados.

Los casos más comunes involucran evitar el azúcar, grasas, sodio y, en menor medida, lácteos, optando por productos alternativos en base a vegetales o dietas libres de lactosa. Así también, un 42% de los chilenos está interesado en reducir el consumo de carnes rojas, lo que abre oportunidades interesantes para el desarrollo de productos en la categoría de sustitutos a las carnes, fabricados en base a proteínas vegetales.

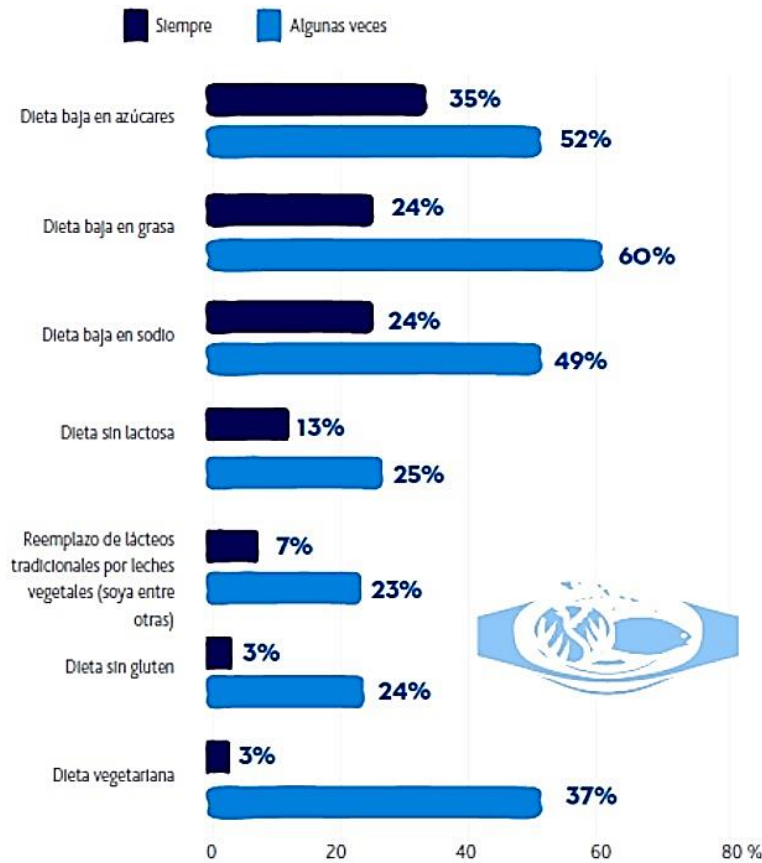


Figura 13. ¿Has adoptado en tu dieta alguna de las siguientes restricciones alimentarias? (Fuente: Fundación Chile, 2017).

IMPACTOS DE LA LEY DE ETIQUETADO: SELLOS NEGROS EN LOS ALIMENTOS.

Compradores informados y muy atentos a la hora de elegir los productos, son algunas de las principales características del nuevo consumidor, luego de la implementación de la Ley de Etiquetado. Según una investigación desarrollada por el “Observatorio Shopper Experience (OSE) 2017 OLA 2”, dado a conocer por la agencia In Store Media, el 86% de los entrevistados conoce esta Ley de Etiquetado en Chile.

El estudio que analizó la evolución de las tendencias de compras de los chilenos en tiendas físicas y virtuales encuestó a 300 mujeres y hombres entre 25 y 55 años, de la Región Metropolitana, responsables de las compras en el hogar.

La investigación reveló que los chilenos han tomado más conciencia cuando escogen los alimentos, privilegiando aquellos que tienen menos sellos. El 52% cambió sus marcas

habituales porque tenían muchos sellos y el 66% de las personas dejaron de comprar cierto tipo de productos por tener estas advertencias.

Asimismo, el análisis arrojó que el 42% de las personas consumen productos que tienen menor cantidad de sellos y el 25% indicó que mi familia evita consumir alimentos que tengan estas indicaciones.

Si bien la Ley de Etiquetado ha causado un efecto en un porcentaje importante de la población, hay un sector que se ha mantenido indiferente a ésta, ya que el 25% de los encuestados indicaron que no modificaron sus hábitos de consumo.

Respecto a los sellos que más preocupan a la población, el primero en la lista es el de “Alto en Grasas Saturadas”, con un 34%; el segundo es el “Alto en Azúcares” con un 30%, seguido por un 23% del sello “Alto en Sodio” y, finalmente, un 6% para el “Alto en Calorías”.

Una de las principales conclusiones que el estudio consigna es que las marcas de Alimentación deben seguir monitoreando muy de cerca cuáles son los efectos de este tipo de cambios normativos, como la Ley de Etiquetado, y cómo estos factores se pueden transformar en una oportunidad para mejorar la calidad de la comunicación con sus compradores, creando nuevas estrategias.

Al ser el punto de venta el lugar donde los compradores toman la decisión de compra y enfrentan los sellos, “es el espacio ideal para que las marcas comuniquen mensajes con foco especial en el Shopper (compradores), como por ejemplo comunicar cuáles son las porciones saludables y explicar que la porción está dentro de los nutrientes recomendados para una dieta balanceada, también se pueden entregar recetas y mostrar estilos de vida más sanos”.

HÁBITOS DE CONSUMO EN CHILE Y SNACKS SALUDABLES.

Datos recientes de inteligencia de mercado, levantados por Euromonitor International, muestran el alto impacto en las ventas que han tenido los snacks de frutas dentro del mercado de los alimentos procesados (snacks tanto dulces, como salados). Se estima que este tipo de productos viene creciendo a un 4% a nivel mundial y que el alza es liderada, geográficamente, por América Latina con un 20%, seguido por la zona Asia- Pacífico, con un 13%.

Este crecimiento se basa en que los consumidores están ávidos de alimentos saludables, pero de fácil consumo (conveniencia), como lo son los snacks. Sin embargo, no todo es tan fácil como parece en términos de aprovechar esta oportunidad. Emblemático se ha convertido el caso de la línea de PepsiCo Natuchips “Lay's Flat Earth Baked Veggie Crisps”

en Estados Unidos, snack bajo en grasa que tuvo que ser retirado del mercado en el 2009 por el bajo nivel de ventas alcanzado.

¿Cómo se entiende esta dicotomía? Muy simple: hábitos de consumo. Para emprender en el segmento de los snacks de fruta hay que tener en cuenta ciertos factores como son: la conciencia social con respecto a los beneficios que provocan las frutas, la cultura nacional frente al consumo de ciertas frutas y lograr dimensionar la aceptabilidad de este tipo de productos en poblaciones que no están acostumbradas a consumirlas en formatos con un grado de procesamiento mayor.

En el caso chileno, un estudio reciente realizado en forma conjunta por la Fundación Chile, el Programa Elige Vivir Sano, Fundación de la Familia y Collect GFK, identificó cinco perfiles de consumidores chilenos, según sus hábitos de vida y el nivel de limitaciones al que se enfrentan al momento de mejorar sus estilos y calidad de vida. Este estudio, permite tener una visión general respecto de los segmentos poblacionales a los cuales nos enfrentamos a la hora de emprender y sirve como orientación para la dirección de las campañas de marketing y la locación de puntos de venta.

Un resumen de los perfiles de consumidores identificados es el siguiente:

Resignado: prefiere mayoritariamente cantidad v/s calidad. Un 66% consume comida rápida, un 71% se encuentra estresado y casi el 90% no lee la rotulación de los alimentos. Dos tercios de los resignados sienten que no descansa la mayoría de las noches. El resignado está rendido a su suerte.

Esforzado: más del 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Segmento compuesto mayoritariamente por clase media y personas menores de 45 años. Perfil de compra dispuesta a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos. Prefiere la comida sabrosa a la sana. Al 70% le gusta cocinar, comprar a través de Internet y salir a comer. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%), a pesar de las múltiples barreras que enfrenta en su vida.

Motivado: más del 90% de este grupo prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad; el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Acostumbra a leer la rotulación de los envases, le gusta cocinar como hobby.

Culposos: si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable. Casi la mitad se considera con sobrepeso. El 78% no practica ningún deporte regularmente ni tampoco le interesan los deportes, aun cuando tiene menos limitaciones personales que el resto de los segmentos para mejorar su calidad de vida.

Indeciso: corresponde al 19% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física; pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

Los hallazgos de este estudio son de gran valor para el emprendedor e innovador en alimentos más saludables, en particular para aquellos trabajando el segmento de los snacks. Así, esta investigación ofrece un excelente punto de partida para entender a los consumidores nacionales; su cultura, hábitos y valores, disminuyendo la probabilidad de fracaso en la producción de alimentos más saludables, de modo de aprovechar la oportunidad de este mercado y en particular del segmento snacks.

PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE LOS PRODUCTOS A DESARROLLAR.

Los productos que forman parte del portafolio de productos considerados en la evaluación del proyecto, y posterior desarrollo de modelo de negocios, son los siguientes:

- Snack Salado o Dulce en base a membrillo.
- Chutney de membrillo.
- Compota de membrillo.

Al respecto, estos productos, y la forma de preparación que se busca con el desarrollo del proyecto (productos libres de sellos en su etiquetado) responde a una nueva tendencia marcada en el mercado consumidor nacional, que es la preferencia de productos sanos, libres de sellos.

Los segmentos de consumidores más “sanos” como el “Esforzado” y el “Motivado” responden mayoritariamente a esta tendencia de consumo, que además lo compone un segmento etéreo muy asimilable a la generación Millenials y Generación X (entre los 25 y 45 años aproximadamente), la mayoría de ellos profesionales y con capacidad de compra.

La estrategia de desarrollo del producto debería ser pensada a este segmento, buscando desarrollar y destacar las cualidades saludables de los productos, como libre de sellos, aptos para dieta vegana, aporte de fibras, y otras características que respondan a la tendencia de consumo de este segmento.

Es recomendable aprovechar, en el proceso de introducción de los productos en el mercado, la carga cultural y simbólica que puede existir detrás de la producción con carácter ancestral que tienen los productos, dado que detrás de estos productos está una organización de origen quechua, de la zona norte del país, lo que puede tener un importante valor y significado para un segmento de consumidores.

PRESENCIA DE PRODUCTOS MERCADO DEL RETAIL.

Respecto de los productos presentes en el retail, asimilables a los productos que se encuentran en etapa de desarrollo por parte de la Comunidad quecha de Quipisca, es posible indicar que se encontraron los siguientes productos:

Productos encontrados en Supermercados.

Supermercado Jumbo

	- Producto: Compota (pera y manzana) - Marca: Nestlé y Soprole - Formato de 120 gr - Envase de plástico, tapa de metal. - Precio \$359 (Nestlé) \$325 (Soprole)
	- Producto: Compota (Mango-Maracuyá, Manzana, Pera, Frambuesa, entre otros) - Marca: Vivo - Formato de 120 gr / 90 gr - Diferentes sabores (Durazno, mango, cítricos, frutilla, otros) - Envase Doypack de 120 gr y 90 gr. - Precio \$549 (120 gr) / \$359 (90 gr)
	- Producto: Compota Orgánica (mezcla de frutas y verduras) - Marca: Smiley Kids - Formato de 113 gr - Diferentes sabores (mezclas de frutas y verduras) - Envase Doypack orientado a bebés de más de 6 meses - Precio \$990

	- Producto: Compota de frutas - Marca: Jumbo - Formato de 90 gr - Durazno - Envase Doypack de 90 gr - Precio \$299
	- Producto: Compota de frutas - Marca: Mothers Maid - Formato de 113 gr - Manzana - Envase plástico tapa plástica - Precio \$2.699 (por 6 unidades)

Respecto de los productos asimilables al desafío de producir Compota de Membrillo, se pueden hacer las siguientes observaciones:

- No existe en el mercado productos de Compota de Membrillo, por lo que este producto deberá competir con productos que se comercializan en el mercado de alimentos para niños por años.
- La mayoría de estos productos tienen la condición de ser productos sin sellos, por lo que se deberá buscar otros atributos que puedan ser empleados en la fase de promoción del producto y diseño de etiquetado (identificar los atributos a resaltar en el etiquetado).
- Dado que el foco de este producto es pensado en el segmento de niños en edad de formación, producto que resuelve la necesidad de “colación saludable”, los envases que se utilizan son de fácil empleo por un menor de edad, siendo la tendencia actual la de usar “Doypack”. No existe en este producto el uso de envases de vidrios, producto del riesgo que podría significar la manipulación de este material por parte de un niño en su colación (transporte en mochila, consumo en recreos, etc.).
- Respecto del sabor del producto, será necesario establecer un punto adecuado de palatabilidad del producto, manteniendo el marco general de ser un alimento saldable y libre de sellos.



Presentación actual del producto “Compota de Membrillo”.

Producto en base a Membrillo

	- Producto: Conserva de membrillo con murtilla. - Marca: Mickelsen - Formato de 585 gr (drenado) - Envase de 1 litro, vidrio. - Precio \$5.259
--	--

Dentro del retail, a parte del tradicional “dulce de membrillo”, sólo fue posible encontrar un producto en base a membrillos, en la cadena de supermercado “Jumbo”, que es una Conserva de membrillos con murtillas, pero nada más.



Una de las alternativas de oportunidad de nuevo producto que se identificó en terreno fue la del producir una alternativa al dulce de membrillo, como, por ejemplo, dulce de membrillo para diabéticos (sin azúcar añadida).



Supermercado Líder (verano de 2019).

	- Marca: Perfect choice - Caja de 100 gr, forma cuadrada. - Galletas de cocktail horneadas artesanalmente. Sabor original y sabor orégano. - Indicaciones que el producto es apto para Veganos. - Precio \$1.690 - Producto con 2 sellos, alto en sodio y alto en calorías.
	- Marca: Tika - Caja de 140 gr, forma rectangular - Galletas artesanales horneadas, sabor cúrcuma & sésamo, Chúa & romero. - Indicación que el producto es apto para veganos. - Precio de \$1.550 - Producto sin sellos.



- Marca: Sanissimo (Salmas)
- Caja de 144 gr, forma rectangular
- Galletas de harina de maíz horneadas.
- Indicación que el producto es libre de gluten.
- Caja con 8 sobres de 3 galletas cada uno.
- Precio de \$1.390
- Producto con sello de Alto en Calorías.

Respecto de esta línea de producto, se ha identificado en el mercado una línea interesante para llegar a un segmento de consumidores que requieren de una alimentación sana, con productos libre de sellos, que sustituya las galletas livianas, aptas para celíacos y veganos.

Sobre esto, se recomienda que la línea de producto se enfoque en el segmento de consumidores jóvenes, transformándose en una alternativa al consumo vegano y sin gluten.



Situación actual de los productos en desarrollo, snacks salados y dulces (libre de sellos).

Sobre la opción de desarrollar productos pensados para ser snacks saludables, de consumo rápido tipo “colación”, se pudo indagar que, sobre este tipo de productos, el snack salado o dulce va por una tendencia distinta, son productos que el general se enfocan al consumo de niños, para lo cual se debe contar con condiciones de palatabilidad adecuada para que sean consumidos en ese segmento. Distinto es lo que ocurre con los productos identificados

anteriormente, puesto que la condición de palatabilidad no es un factor de alta relevancia, sino que lo saludable del producto y si es apto para determinadas tendencias de consumo.



Productos tipo snacks saludables con orientación de colaciones.

Respecto del producto asimilable al Chutney de membrillo, no fue posible encontrar en el retail o en tiendas gourmet este producto, por lo que las referencias que se encontraron del producto sólo fue posible en tiendas online de otros países, como es el caso de la plataforma www.solostocks.com.ar. Por este motivo no se pudo levantar información de mercado regional o nacional.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Dentro del lineamiento estratégico es necesario fundamentar una ventaja competitiva sólida, que permita blindar el futuro de la marca y un buen posicionamiento en el mercado. En este sentido, es necesario considerar la industria de los alimentos saludables en Chile presenta un importante volumen de consumo que cada vez crece un poco más.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		BAJOS COSTOS	DIFERENCIACIÓN
O P O R T U N I D A D	Me ta Am pli a	1. LIDERAZGO EN COSTOS	2. DIFERENCIACIÓN
	Me ta Est rec ha	3. ENFOQUE EN COSTO	4. ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

E S		
--------	--	--

Según los argumentos planteados anteriormente, y considerando el ciclo de vida del producto, la estrategia general con objetivo de penetrar un mercado en desarrollo de consciencia cultural, y bajo un marco macroeconómico complejo, se sugiere tener en una primera etapa un ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN, donde el plan busca una mayor publicación del sello de identidad ancestral contenido en la agricultura Andina (quechua) que expone el valor de la producción ancestral. Una vez penetrado en el mercado, se pretende difundir el mensaje asociado a la DIFERENCIACIÓN.

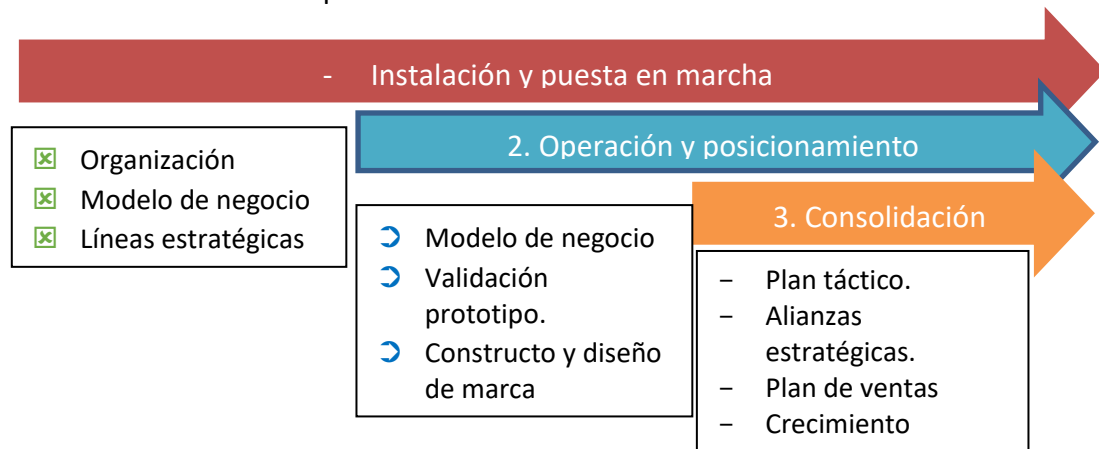
En función de aquello que se ha identificado como eje competitivo de la empresa, el direccionamiento estratégico guarda relación a la plataforma sobre la cual se construirán las acciones tácticas que permitirán implementar y lograr los objetivos estratégicos.

		PRODUCTO			
		Existente	Nueva		
M E R C A D O	E x i s t e n t e	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO	Al t o	GR AD O DE APR OV ECH AMI ENT O
	N u e v a	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO	B a j o	
		Alto	Bajo		
		GRADO DE APROVECHAMIENTO			

En este sentido se sugiere mantener la matriz de procesos que se muestra en la figura y, que da cuenta, de los siguientes procesos:

1. **Instalación y puesta en marcha.** Actividades con foco en la creación e instalación, completar la estructura organizacional con personal idóneo y definición de las líneas de trabajo y el diseño del modelo de negocio.
2. **Operación y posicionamiento.** Esta etapa considera la implementación del modelo de negocio y los potenciales ajustes que pudieran aparecer con los primeros momentos de la vida del producto.

3. **Consolidación y sustentabilidad.** Generar independencia financiera y la sustentabilidad del emprendimiento.



Elaboración propia.

En una primera etapa, considerando que es un sistema productivo agrícola consolidado, cuyo principal foco es la producción y comercialización de frutas y verduras en la actualidad, siendo la materia prima en una primera instancia el material productivo derivado del cultivo del membrillo de Quipisca, se pretende establecer un valor comercial al sello de “producción ancestral andina”, basada dicha propuesta en los ritos y creencias de la cultura local. Es así que se plantea como **direccionamiento** estratégico la **PENETRACIÓN DE MERCADO** y, con ello, la realización de acciones que permitan la identificación de nuevas oportunidades en mercados distintos a los ya existentes. Sin duda esto implica un cambio importante en las actividades que hoy se desarrollan, y por supuesto un grado mayor de inversión.

ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS

A continuación, se realizará un análisis FODA, información que posteriormente servirá para generar una matriz y con eso las estrategias a seguir:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Capital social de la comunidad ✓ Capacidad productiva de membrillos ✓ Relato e identidad de la cultura local	✗ Geográfica aislada de la zona de producción. ✗ Especialización baja en proceso productivo de agregación de valor.

	☒ Logística para implementar proceso de comercialización.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ Cultura quechua, Andina ➤ Tendencia de consumo. Mayor interés de las personas por la vida sana y los productos naturales. ➤ Valor patrimonial	- Alta presencia de sustitutos en el mercado.

En función del análisis anterior, se construye una matriz estratégica que permite fortalecer y aprovechar los criterios identificados anteriormente.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FO ▪ Capital social que sostiene el valor patrimonial ancestral. ▪ Realizar giras turísticas al territorio como parte del fortalecimiento de marca asociado al valor de la cultura Andina.	DO ▪ Fortalecer al capital humano de la organización en competencias comerciales y planificación estratégica. ▪ Gestión y planificación logística a través de una red de proveedores del servicio.
	AMENAZAS	FA ▪ Establecer información cualitativa y saludable de los productos del territorio.	DA ▪ Establecer programas y alianzas con tour operadores para mejor aprovechamiento del territorio como fortalecimiento de la marca.

En función de esta matriz, se puede identificar que tanto la especialización del recurso humano como la geografía pudieran resultar las barreras más importantes a resolver en un corto plazo. En este sentido se proponen en la línea de acción táctica las acciones necesarias para avanzar en la etapa de puesta en marcha.

ESTRATEGIA COMERCIALES ASOCIADAS AL MARKETING MIX.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.

La estrategia de producto se basa en proporcionar productos en base al membrillo de Quipisca producidas por la comunidad quechua de esa localidad, el que tendrá un packaging que destaque sus atributos, además de un relato acorde al valor patrimonial y ancestral de la cultura.

Inicialmente se ha pensado el desarrollo de un Snack dulce y salado, compota de membrillo y chutney de membrillo. No están definidos aún los envases de estos productos, temas que resultan estratégicos para la implementación de la estrategia comercial y de venta de productos, principalmente para los productos de Compota y Snack o Crackers¹⁴.

Los productos deberán tener un packaging que permita su adecuada comercialización, también considera el desarrollo de una página web donde relata las características de la producción y los productos.

En una etapa más avanzada del proyecto, se sugiere también disponer de un punto de venta estable en la ciudad de Iquique, incorporando un modelo de distribución en la red de comercios locales. No es recomendable comenzar por el retail, pero si por medio de locales más especializados de productos gourmet de la zona, como tiendas ecológicas, cafeterías, emporios, etc.

Por otro lado, también se sugiere la realización de eventos con apoyo de la empresa minera que tiene un relacionamiento estratégico con la comunidad, de manera de hacer difusión de los productos entre los trabajadores de la empresa y sus stakeholders.

PRECIO: Se plantea tener precios competitivos en todos los productos en la etapa de penetración de mercado, bajo la campaña de “muestra gratis”, “degustaciones”, en función de la compra, esto quiere decir que serán menor en un 20% promedio que los de su competidor directo.

PROMOCIÓN: La promoción será parte integral de la relación que se creará con los clientes, ya que los dos primeros meses habrá una fuerte campaña de dar a conocer el producto por medio de degustaciones.

PLAZA: Se dispondrá de canales presenciales para la venta y no presenciales para su difusión. La comercialización del producto se realizará a través de Redes Sociales inicialmente, y en puntos de ventas móviles, para luego marcar presencia en supermercados y finalmente en un local ubicado en la ciudad de Iquique.

¹⁴ Galletas de Cocktail.

ESTRATEGIA DE VENTA.

El ingreso al mercado se realizará con un formato que consistirá en vender por medio de la presentación de “muestras gratis” y “degustaciones”, con una asesoría completa sobre las características de los productos, sus propiedades de sabor y beneficios.

Previo a la puesta en marcha y al inicio de ésta, la estrategia de venta se realizará mediante marketing directo, a través de contacto con los clientes e invitaciones para conocer y probar los productos por medio de degustaciones. Junto con esto se enfatizarán los beneficios del producto, propiedades organolépticas alojadas en la cultura y los productos locales, para incentivar su consumo.

La publicidad se realizará tanto en la zona central de la ciudad de Iquique, para ello se utilizará volantes e información en la página web. Se aprovechará cada contacto con un cliente potencial para informar sobre los productos y sus propiedades. Los dos primeros meses los clientes podrán participar de degustaciones, actividad que busca cumplir dos objetivos; invitarlos a probar los productos y conocer sus impresiones y preferencias por medio de encuestas rápidas. La empresa mantendrá un plan de degustación por un periodo de seis meses, con lo que espera iniciar y desarrollar una relación duradera y sustentable con sus clientes.

En una etapa posterior, mediano plazo (2 años), para lograr los resultados esperados se sugiere la apertura e inauguración de un punto de venta en la ciudad de Iquique, con la idea que este se encargue de transmitir la propuesta de valor de los diversos productos de la organización, además de coordinar las acciones que permitan difundir la cultura con visitas a la localidad de producción en alianza con tour operadores, con el objetivo de ser una marca reconocida.

LINEAS DE ACTUACIÓN DEL MARKETING MIX

En el escenario descrito, así como los objetivos y estrategias apuntados determinan una serie de líneas de actuación que responden al objetivo de permitir que la marca y la oferta de materia prima de las tierras indígenas que alimentan nuestra cultura y mesas a través de los productos ofrecidos, haciendo énfasis en el sello de identidad que genera la cultura quechua.

A continuación, se enumeran y describen brevemente las principales líneas de actuación táctica en marketing, promoción y comercialización. Estas acciones, que responden a los objetivos estratégicos, se han estructurado en función de los ejes estratégicos del presente documento.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

Se sugiere el desarrollo de una campaña de comunicación destacando el valor y posición de la cultura ancestral, con un planteamiento creativo común y 2 ejes de actuaciones multicanal que fortalezcan la **marca**:

- I. **Cultura Andina**, a partir del constructo que realza la cultura quechua y el valor asociado al trabajo de la comunidad de Quipisca.
- II. **Insumos típicos**, valor de la materia prima del altiplano, desde la generosidad de la madre tierra y en gratitud con ella.

La campaña se basa además en los siguientes ejes estratégicos:

- **Orientación al cliente final**, primando valores como la experiencia, el relato histórico vinculado al valor patrimonial ancestral. En una clara segmentación por perfiles (target) de visitantes en función de la caracterización del consumidor.
- Estrategia basada en la **especialización y la segmentación**, dirigiendo la comunicación a nichos de mercado en función de la actividad y los distintos perfiles de visitantes, y utilizando especialmente para este fin las acciones de marketing online y social media.

ACCIONES DE PUBLICIDAD

Para ello se dispondrá tanto de canales remotos como presenciales para incentivar el consumo de los productos, en base a sus cualidades. Canales remotos, en la página web habrá información de la organización con un fuerte foco en la cultura e identidad indígena, se dará a conocer los productos, así como sus propiedades y los atributos de cada uno. Junto con esto se dará a conocer información mediante campañas de entrega de volantes, las que serán fuertes en los periodos cercanos a la inauguración del local.

Se centrará en el mercado local permitiendo incrementar la notoriedad y posicionamiento de la marca, favorecer la difusión y comunicación de ésta, dinamizar e incrementar la participación de los usuarios a través de contenidos generado por ellos mismos.

Entre las actuaciones previstas, que se prolongarán a lo largo del año, cabe destacar:

- Campaña de video marketing (Youtube, Facebook)
- Campaña social media marketing (Facebook, Instagram, Pinterest)

- Google Adwords (Publicidad patrocinada en Google)



Respecto al canal presencial, inicialmente se sugiere contacto a través de puntos de promoción en lugares de concurrencia masiva lo que servirá para promocionar la marca, permitiendo la entrega de información de la organización.

PROGRAMA MARKETING COLABORATIVO Y ALIANZAS

Uno de los ejes establecidos, es avanzar en la colaboración público-privada en la promoción y marketing de los productos con identidad local. En este sentido, bajo este eje cabe hacer mención a dos tipos de actuaciones:

- Apoyo a las acciones de comunicación y comercialización organizadas por asociaciones y entidades sectoriales a través de convenios de colaboración, los que podrán hacerse con otras organizaciones de base indígena, por ejemplo.
- Marketing conjunto con otros emprendimientos, alianzas con tours operadores, hoteles, y otros emprendimientos del territorio.

SOCIAL MEDIA MARKETING

Con el fin de lograr que la plataforma web ejerza de motor de una comunidad étnica - online con un interés común por lo cultural y los recursos étnicos de la región, se sugiere diseñar una estrategia social media, que incluya:

- **Estrategias en Redes Sociales.** Gestión de comunidades y redes sociales permite difundir la marca y el producto allí donde se encuentran los usuarios, en las principales redes sociales, fomentando una imagen de marca positiva y difundiendo la oferta cultural de la región.

TACTICAS ASOCIADAS A OTRAS COMPONENTES DEL MIX DE MARKETING.

A continuación, se presenta los ejes tácticos (acciones) a implementar y que responderán a la estrategia planteada en el presente documento según la matriz de proceso sugerida. Importante es señalar que las tácticas están limitadas a una duración del primer año de implementación del presente plan, y deberán ser estudiadas y actualizadas al finalizar dicho periodo.

MIX	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ACCIÓN	VERIFICADOR /CONTROL
1. LINEAS TÁCTICAS VINCULADAS AL TRONCAL ESTRATEGICO INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA				
PERSONAS	Representación legal ante organismos públicos	Constituir figura jurídica para realizar trámites antes organismos requeridos	Constitución de empresa (se sugiere empresa en 1 día)	Escritura y estatutos
			Solicitar inicio actividades SII	Inicio de actividades (RUT)
		Obtención de permisos municipales	Obtener patente comercial en municipalidad	Patente comercial
	Definir directorio (Cooperativa)	Definir roles e identificar integrantes	Diseñar y construir descripción de perfil por rol	Ficha de descripción por cada rol
		Establecimiento de organigrama funcional que describa y defina roles de sus integrantes	Definir estructura organizacional (se sugiere estructura matricial)	Estructura diseñada y validada
	Instalación de capacidades y competencias	Mejorar el relato y difusión de la cultura	Realización de taller "Story telling"	Taller realizado y aprobado
		Mejorar capacidades de gestión	Realización de curso en gestión financiera y comercial	Curso realizado y aprobado
			Realización de taller de trabajo en equipo y liderazgo	Taller realizado
DISEÑO ESTRATEGIAS	Definición de modelo de negocio e innovación	Determinar modelo de negocio	Realización de taller de canvas y validation canvas	Taller realizado y modelo negocio validado
			Realización de taller "desing thinking" para la innovación	Taller realizado
	Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca con mayores niveles de transmisión de significados	Conocer y estimar el comportamiento de consumo de los clientes	Identificar el comportamiento de cada uno de los clientes a través de encuesta on-line	100 encuestados

	claves a los segmentos elegidos	Estimar demanda en función de segmento escogido	Sistematizar base de datos y actualizar información	Base de dato sistematizada
		Diseñar una estrategia a través de la experiencia sobre el producto	Establecer alianzas estratégicas con tour operadores, cámara de turismo, agencias de turismo, etc. Que permita difundir el patrimonio ancestral.	Alianzas estratégicas firmadas
			Diseño de tour guiado en las dependencias productivas de la organización	Tour empaquetado
			Creación de Marca que identifique los pilares de la marca	Logo y aplicaciones
2. LINEAS TÁCTICAS VINCULADAS AL TRONCAL ESTRATEGICO OPERACIÓN Y POSICIONAMIENTO				
PROMOCIÓN	Desarrollo e implementación de estrategia de posicionamiento de marca (Experiencia)	Captar nuevos clientes	Campaña de mensajería via whatsapp, correo, SMS a BD construida	Grupo y Mensaje creados
			Desarrollo de videos testimoniales (celular)	Cortos publicados en RRSS y campaña CRM
		Establecimiento de profundización de la marca	Desarrollo de campaña BTL	1000 volante o ficha corporativa que hable de la empresa y sus productos
				1000 Tarjetas de presentación
	Desarrollo e implementación de estrategia de posicionamiento de marca (Producto)	Difusión de atributos asociados al producto y su valor patrimonial	Realización de tour guiados	Al menos 10 tour el primer año
			Diseño y desarrollo de merchandising	Merchandising
		Difundir y testear producto con clientes	Desarrollo de campaña digital	Canal youtube
			Contratación de posicionamiento en Google AdWords	Servicio contratado
PLAZA (CANAL)	Identificar puntos de venta especializados y formas de	Creación de canales digitales para promover ventas	Campaña de venta cruzada para profundización (descuento)	Campaña creada
			Crear cuenta “facebook Store” con contenidos de campaña digital	Cuenta creada

	mejorar la táctica comercial actual de venta por pedido.		Crear cuenta “Instagram” y “Pinterest” con contenidos de campaña digital	Cuenta creada
		Alianzas estratégicas con tiendas especializadas en Iquique y Santiago	Alianzas formales con tiendas especializadas en Iquique y Santiago	Convenio firmado
PRODUCTO	Desarrollar prototipo de packaging alineado con la estrategia de marketing.	Facilitar el posicionamiento de los contenidos de información relevante del producto y su origen en segmentos de consumidores	Desarrollar sistema de packaging adecuados al segmento consumidor	Diseño de sistema de packaging
		Desarrollo de etiqueta que transmita el relato asociado al valor patrimonial	Desarrollo y edición de etiqueta	Etiqueta validada
	PRECIO	Mejorar el establecimiento de precios en los productos desarrollados y comercializados.	Generar valor diferenciado al sistema de producto	Diseño de estructura de costos / precios.
Establecer criterios que sostengan el precio del producto		Definir precio según estrategia del plan	Realizar análisis y segmentación de portfolio de productos en función de su rentabilidad (análisis Pareto)	Portfolio segmentado y analizado según rentabilidad
PRECIO	Aprovechar el alto reconocimiento de algunos productos para mejorar rentabilidad	“Pricing” de los productos emblemáticos	Aumento del 100% en el precio de venta”	Lista de precio incrementada
			Aumento del 5% en el precio de los productos que construyan el 50% de la venta	Lista de precio incrementada
3. LINEAS TÁCTICAS VINCULADAS AL TRONCAL CONSOLIDACIÓN Y SUSTENTABILIDAD				
PRODUCTO / PLAZA / PROMOCIÓN	Posicionamiento de marca en segmento emblemático de clientes (Stakeholderes)	Profundización de líneas de productos	Desarrollo de prototipo en distintas versiones de productos	Dulce de membrillo para diabéticos
		Ampliación de líneas de productos		Desarrollo de jugos naturales con productos locales del territorio
		Mejorar la experiencia de comprar	Establecer y definir packaging	Packaging definido por línea
Establecimiento de un punto de venta/encuentro con la cultura	Arriendo local cercano a puntos estratégicos asociados a la propuesta de valor (casa de la cultura de iquique, cámara de turismo, agencias, etc.)			

MODELO DE NEGOCIOS.

Para el desarrollo de la etapa, “**Propuesta de valor**”, se realizaron algunas actividades de terreno, que consistieron en lo siguiente:

- Reuniones con el Equipo técnico del proyecto.
- Reuniones con el directorio de la organización.
- Reunión técnica con el CREAS que hace el proceso de desarrollo de productos y con el FIA.

Luego de este conjunto de interacciones se establece a modo inicial una estructura del Lienzo Canvas que resume lo esencial del Modelo de Negocios para los productos que la Comunidad de Quipisca espera comercializar. Este modelo de negocios debe irse complementando hasta que la comunidad se sienta plenamente identificada con el modelo a desarrollar con la empresa y sus productos.

Se sigue el desarrollo de los principales cuadrantes del lienzo Canvas.



Propuesta de Valor: Producción y venta de productos naturales y saludables, elaborados por agricultores pertenecientes a una cultura ancestral de la zona Andina del Desierto de Atacama. Cuenta con un valor nutricional importante y su característica principal es que son productos libres de sellos.

Segmentación de Clientes: En general, clientes de ingresos medio-alto de la región de Tarapacá, principalmente de la ciudad de Iquique. Clientes cautivos de empresas mineras del territorio que interactúan con la comunidad de Quipisca.

Relación con el Cliente: Por medio de un punto de venta en evaluación en la ciudad de Iquique, medios web para compra programada y entrega personalizada en Iquique. Entrega programada en Mineras.

Canales de Distribución: Punto de venta, entrega personalizada, programación de entrega.

Asociaciones Claves: Mineras localizadas en el territorio, puntos de ventas de productos saludables en Iquique, Municipio en Pozo Almonte, ZOFRI, Punto de venta en Aeropuerto, otros.

Recursos claves: Producción local suficiente para el desarrollo de una línea de producto. Capacidad de procesamiento local en la empresa que se cree. Resolución sanitaria para el proceso. Valorización de la cultura local por medio de la marca.

Actividades claves: Obtención de resolución sanitaria, desarrollo de marca de producto, identificación y evaluación de los puntos de ventas, convenios con Mineras de la región, acuerdos con municipio local para apoyo en vitrina de productos, asesorías especializadas para productividad de socios de la comunidad.

Estructura de Costos: Se debe analizar los costos de la operación del negocio. Analizar los costos de operación y producción de los productos a desarrollar en Iquique.

Flujo de ingresos: Se debe calcular el flujo esperado de ingresos del proyecto, una vez cuantificada y proyectada la capacidad de procesos de la temporada.