

INFORME FINAL PLAN DE MARKETING

NOMBRE EMPRESARIA: JESSICA BALKENHOL VERA.

Informe final del programa FIA llamado "Productos hortofrutícolas Doña Pabla, en busca de una estrategia de identidad y dar a conocer sus virtudes hacia su segmento de consumo".

OFICINA DE PARTES 2 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	25/09/2017
Hora	14:15
Nº Ingreso	42505

4.6.5. Precios de Hortalizas en Puntos de Venta.....	26
IV. Entorno Competitivo.....	27
1. Análisis de Competitividad del Mercado.....	27
1.1. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	27
1.2. Poder de Negociación con Proveedores.....	29
1.3. Poder de Negociación de Clientes.....	29
1.4. Amenaza de Productos Substitutos.....	30
1.5. Rivalidad y Competencia Actual de la Industria.....	30
1.6. Fuerzas Impulsoras.....	30
V. Análisis Estratégico.....	32
1. Análisis FODA.....	32
2. Estrategias FODA.....	32
3. Estrategias por ámbito.....	35
3.1. Ámbito Productivo y de Proceso.....	35
3.2. Ámbito Comercial.....	35
3.3. Ámbito de Gestión.....	35
4. Objetivos Estratégicos por Abordar.....	36
5. Pilares Fundamentales Para Alcanzar Objetivos Estratégicos Propuestos.....	36
VI. Plan Futuro.....	37
1. Planes de Acción Para Alcanzar Objetivos Estratégicos.....	37
1.1. Mejoramiento de infraestructura y Equipamiento.....	37
1.1.1. Infraestructura Proyectada.....	37
1.1.2. Equipamiento Proyectado.....	38
1.2. Desarrollo de Branding Consistente con Propuesta de Valor.....	40
1.2.1. Análisis de Imagen de Marca y Producto “Doña Pabla”	40
i. Hortalizas.....	40
ii. Agroelaborados.....	40
1.2.2. Estrategia para el Mejoramiento de la Imagen de Marca.....	41
VII. Anexo.....	44

I.- Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene por objeto el desarrollo de un plan de marketing de Productos “Doña Pabla”, empresa familiar campesina de Coyhaique, cuya propietaria es la Sra. Jessica Balkenhol, agricultora con más de 12 años de experiencia en la producción y comercialización de hortalizas, y agroelaborados. El análisis interno del negocio, revela muchas fortalezas que hablan claramente del alto potencial del negocio y su posibilidad de escalamiento en el corto y mediano plazo. La propietaria con tradición alemana, enfoque de trabajo orientado a la calidad y hacia el cliente, y con valores de responsabilidad, compromiso y fidelización, ha podido posicionarse muy bien en el mercado, especialmente en el rubro de hortalizas.

Su negocio, aunque atractivo, desde un punto de vista económico y que en general retribuye el esfuerzo de la empresaria y su familia, tiene algunos problemas propios del rubro. Entre ellos, la alta estacionalidad, que representa una temporada baja de seis meses, donde la empresaria complementa su actividad de producción de hortalizas, con el desarrollo de agroelaborados, rubro donde cuenta con una enérgica competencia, y donde su producto, mermeladas y conservas, carece de competitividad.

Sin embargo, en el rubro de hortalizas la empresa es muy fuerte, con una capacidad de invernadero con una superficie total actual de 1.700 m², y con una capacidad de crecimiento proyectada de 200 m² al año. Su posicionamiento se sustenta, por un lado, en la capacidad y volumen de producción y por otro lado en la calidad de su servicio con una postventa que hace que los clientes se fidelicen, a través de una venta personalizada, la colaboración en la presentación de productos en los puntos de venta y un suministro contante y permanente.

Por su parte, respecto al rubro de agroelaborados, la infraestructura es muy precaria, sin contar actualmente con planta de proceso y adscrita a un sistema de producción tipo MEF (Micro Emprendimiento Familiar), procesando en la cocina de su casa, sin equipamiento, con un proceso eminentemente manual de baja productividad y alto desgaste de horas hombre. No obstante, su tradición alemana y la rigurosidad en todo su modelo productivo, resultan en productos de alta calidad, muy competitivos desde un punto de vista del sabor y apariencia a nivel primario, pero con una imagen no acorde con ello, que en general, le resta atractivo y competitividad al producto ampliado en el mercado local.

En el rubro de hortalizas, su negocio se ha desarrollado en forma permanente y satisfactoria, coronándose este último tiempo con un contrato de suministro con el supermercado Unimarc. Sin embargo, esta empresa aún no ha capturado algunas oportunidades de negocios, que responden a tendencias de mercado, por ejemplo el de “Convenience”, donde cada vez son más demandados productos de IV Gama. El incursionar en este mercado le permitiría a la empresa despegarse de la amenaza de nuevos entrantes al mercado de producción de hortalizas, con bajas barreras de entrada en general.

Entre las áreas de mejora, de esta empresa, se identificaron: desarrollo de infraestructura y equipamiento para procesamiento de agroelaborados, desarrollo de un branding o imagen de marca profesionalizado, desarrollo de una línea de producción de tipo spin-off, dedicada a hortalizas procesadas de IV Gama.

Respecto a infraestructura, se requiere levantar un área dedicada de proceso, definir un lay-out de proceso, separando líneas de proceso de agroelaborados, conservas y mermeladas y procesamiento de hortalizas IV Gama. La planta de proceso debe considerar, áreas de servicio, baño y lockers.

En lo relativo a equipamiento, se requiere implementar una línea de procesamiento de agroelaborados, marmita, dosificador neumático de frascos, además de un procesador de alimentos semi-industrial o industrial para elaboración de hortalizas IV Gama. Para la planta de proceso, además se requiere desarrollar e implementar buenas prácticas de manufactura.

El branding o imagen de marca y producto, debe ajustarse a los atributos esperados por mercado gourmet, donde convergen, cuatro tendencias: Bienestar y salud, premium o sofisticación, "convenience" y valores éticos. Respecto a esto último se sugiere que la empresa desarrolle un modelo productivo que considere alianza con proveedores de materias primas, productores campesinos. Al menos en lo relativo al área de negocios de agroelaborados, mermeladas y conservas.

El presente estudio, se orientó a desarrollar un plan de marketing para la empresa, identificar elementos claves de competitividad y proponer una estrategia productiva y comercial para mejorar los aspectos antes mencionados. La metodología de trabajo incluyó visita a la empresa y entrevista a su propietaria, además de un trabajo de campo en tiendas gourmet, para el caso de mermeladas y conservas, y en retail para realizar benchmarking relativo a presentaciones de hortalizas. Los elementos claves identificados y sistematizados permitieron elaborar una estrategia productiva y comercial tendiente a mejorar los resultados del negocio en el mediano y largo plazo. Se realizó un análisis del entorno y de competitividad a través de la metodología "Diamante de Porter" y se desarrolló un análisis interno del negocio, en ámbitos productivo y comercial, para contrastarlo con las oportunidades de mercado, previstas en el análisis externo. Se definieron brechas, con enfoque FODA y desarrolló una estrategia de crecimiento, proyectando su resultado económico esperado. Para dar respuesta a lo antes planteado, el presente informe se aborda con el siguiente orden de temáticas:

- Análisis interno
- Análisis externo
- Entorno Competitivo
- Análisis Estratégico
- Plan futuro

II.- Escenario Interno

1.- Reseña de la Empresa

La empresa se encuentra formalizada legalmente a contar del año 2004 por medio de la Ley de Microempresa Familiar (M.E.F.), y representada por Jessica Balkenhol, agricultora con 47 años de edad y con 12 años de experiencia en el rubro hortofrutícola. La empresaria junto a su familia, cultiva su producción en la explotación “El Rincón”, que se ubica a 13 km. de la ciudad de Coyhaique, distancia que logísticamente le facilita la comercialización de sus productos sin dificultad, además de permitir acceso a internet y por tanto comunicación permanente por esta vía y rápida respuesta a sus clientes. Actualmente, la empresa tiene registrada la marca “Doña Pabla” que la utiliza en sus productos principales hortícolas, mermeladas y conservas.

2.- Escenario Productivo

2.1.- Infraestructura de Invernaderos Disponible

La infraestructura de invernaderos, con que actualmente cuenta la empresa, consiste en 17 invernaderos de superficie media de 100 m². Adicionalmente, un invernadero de 240 m², que operara la próxima temporada. Aquí tienen una capacidad de crecimiento o de escalamiento equivalente a 200 m², en el año.

2.2.- Infraestructura y Capacidad de Acopio MMPP Agroelaborados

La infraestructura de proceso para la elaboración de agroelaborados, principalmente mermeladas y conservas, se emplaza en la casa de la empresaria, específicamente en su cocina, al estar adscrita al régimen productivo de Micro Emprendimiento Familiar. Esta cocina tiene 35 m² y adicionalmente cuenta con una bodega de 10m², donde mantiene equipamiento de conservación de fruta,. Esta capacidad de almacenaje de fruta congelada es de 750 kg. Las materias primas congeladas para el proceso en temporada baja, se presentan en cuadro siguiente (Tabla 1).

Tabla 1.- Capacidad de Almacenamiento de MMPP Congelada Para Agroelaborados

Materia Prima	Kilos
Frambuesa	150
Frutilla	150
Guinda	50
Cereza	50
Rosa Mosqueta	150
Rosa Mosqueta (pulpa)	20
Damasco	30
Ruibarbo	50
Frutilla silvestre	70
Grosella	30
Total	750

Fte: Elaboración propia

2.3.- Capacidad de Producción Agroelaborados

La capacidad de producción de agroelaborados es baja, como consecuencia de un proceso eminentemente manual y donde trabaja solo la empresaria. En cuadro siguiente se presenta la productividad media al día, por tipo de producto (Tabla 2).

Tabla 2.- Capacidad de Producción de Agroelaborados

Tipo de Producto	Formato	N° Unidades Promedio/Día
Conservas	Envase vidrio 1 litro	36
Mermeladas	Envase vidrio 250 grs.	55

Fte: Elaboración propia

2.3.1.- Preparación de la Fruta

En el caso de algunas frutas, como rosa mosqueta, cereza, guinda, ciruela y damasco, la capacidad de producción además está condicionada por el tiempo y recurso humano ocupado en la limpieza y preparación para su elaboración. En efecto, se debe acondicionar la fruta, lo que hace la misma empresaria, quien se demora en descarozar y limpiar un tiempo promedio de 5 kg por hora, proceso que realiza generalmente en la noche, para después deja macerar y elaborar el producto final al día siguiente (Tabla 3).

Tabla 3.- Tiempo ocupado en preparación de frutas

Tipo de Producto	Productividad Limpieza (Kg/Hra)
Rosa Mosqueta	5
Cereza	5
Guinda	5
Ciruela	5
Damasco	5

Fte.- Elaboración propia

2.4.- Mix de Productos y Estacionalidad

La actividad económica de la empresa, descansa mayoritariamente en el cultivo y comercialización de las hortalizas, lechuga y cilantro. No obstante, la alta estacionalidad de estos rubros ha obligado, por parte de la empresaria, el foco hacia una estrategia productiva que complementa esta actividad con la producción de papas, zanahoria y con la producción de mermeladas y conservas. Esto último, sustentado en un régimen de conservación de fruta congelada con una capacidad de guarda de 850 kgs., que representan el límite máximo de su capacidad de producción. La estacionalidad de la actividad económica de la empresa se muestra en el siguiente cuadro (Tabla 4)

Tabla 4.- Estacionalidad de la Actividad Económica de “Doña Pabla”

Producto	Estacionalidad
Hortalizas: Lechugas y Cilantro	Agosto - Mayo
Hortalizas: Papas y Zanahoria	Mayo - Agosto
Mermeladas	Mayo - Agosto
Conservas	Mayo - Agosto

Fte: Elaboración propia

2.5.- Volumen Actual de Producción

En lo relativo a mermeladas y conservas, la empresa sustenta su producción principalmente en la capacidad de mantención en frío de fruta congelada. Actualmente se cuenta con una capacidad de total de mantención de fruta congelada de 850 litros, con tres congeladores horizontales (1x350 lts y 2x 250 lts). Actualmente, todo lo que la empresaria produce lo vende, lo cual evidencia un alto potencial de escalamiento. La elaboración de mermeladas es en época invernal, permitiendo utilizar tiempos que no son productivos en los invernaderos.

Respecto a la producción de hortalizas, principalmente lechuga y cilantro, la capacidad actual está limitada por la superficie disponible de invernaderos. La temporada recién pasada se contaba con 17 invernaderos de 100 m², lo cual totalizaba 1.700 M². La temporada entrante se suma un invernadero de 200 m². Los invernaderos soportan una producción de cuatro rotaciones, tres de ellas se destinan a lechugas y una de ellas a cilantro. Hasta la temporada pasada, la capacidad de producción de lechuga y cilantro fue de 20.400 unidades y 10.000 unidades, respectivamente. Por su parte también se cultiva frutilla, en la temporada a marzo. La primera etapa de este período, de diciembre a enero se cultiva una variedad y la segunda etapa, desde febrero a marzo se cultiva otra variedad. En total, en un año bueno, se pueden cultivar unas 1.500 plantas que representan una producción de 450 a 600 kg. La temporada recién pasada la producción solo alcanzó las 5.000 plantas y unos 200 kg de materia prima obtenida, puesto que fue un año con problemas de producción.

Los dos grandes problemas que afectan la producción agrícola de la empresa y que representan puntos críticos, que afectan la producción son, por un lado, los fuertes vientos que deterioran y afectan los invernaderos y su productividad y por otro lado, la escasa mano de obra en época de cosecha de las frutillas. A Continuación, se presenta el volumen de producción anual de Lechugas, cilantro y frutillas y Frutillas Doña Pabla (Tabla 5).

Tabla 5.- Producción Agrícola de “Doña Pabla”, temporada 2016-2017

Producto	Disponibilidad	Productividad Media	Producción Total Anual
Lechuga	1.700 * 3 = 5.100 m ²	4 Unid./m ²	20.400 Unidades
Cilantro	1.700 * 1 = 5.100 m ²	6 Unid./M ²	10.200 Unidades
Frutillas	1.500 plantas	350 grs/planta	525 kg

Fte.- Elaboración Propia

2.6.- Adquisición de Materias Primas e Insumos

La operación del negocio, en general, demanda la adquisición de materias primas e insumos. La empresa adquiere frutas como ciruela, damasco y cereza, de otros productores de Chile Chico, que por tener microclima, su producción tiene un sabor especial y atractivo.

Por su parte, también requiere adquirir insumos como bolsas, etiquetas, cajas para venta de frutillas, y frascos, entre otras cosas. Los valores de compra de estos insumos se presentan en cuadro siguiente (Tabla 6).

Tabla 6.- Valor de Insumos Requeridos

Insumo Requerido	Uso	Valor (\$)	Valor Unitario (\$)
Bolsa 0,25 micras, 30x40cm	Embalaje de lechugas por unidad	\$ 14.000/rollo	\$ 14/Lechuga
Etiqueta 1	En frasco de mermelada	\$ 75	\$ 75/Frasco
Etiqueta 2	En frasco de conserva	\$ 100	\$ 100/Frasco
Frasco 250 cc c/tapa	Contenedor Mermelada	\$ 270	\$ 270/Frasco
Frasco 500 cc c/tapa	Contenedor Conserva	\$ 328	\$328/Frasco
Caja 500 cc	Embalaje Frutillas	\$ 110	\$ 110/500 cc Frutilla

Fte. Elaboración propia

2.6.- Rendimiento Productivo

Respecto a la producción de hortalizas, de acuerdo a la información entregada por la empresaria, el rendimiento promedio en el cultivo de lechugas, es de 4 unidades por metro cuadrado cultivado, mientras que para el caso del cilantro es de 6 unidades por metro cuadrado cultivado (Tabla 5).

En relación a la elaboración de mermelada, en todos los productos, la empresaria ocupa 0,5 kg de azúcar por kilo de fruta, mientras que para el caso de las conservas, ocupa por cada kilo de fruta, 1 lt de agua y 1 kg de azúcar con eso salen 6 frascos de medio litro por kg de fruta.

2.7.- Consumo de Mano de Obra

La empresaria, en todo su proceso productivo de hortalizas en invernadero y en el cultivo de fruta (frutilla), ocupa a tiempo completo 4 personas. Por su parte, la empresaria es la única que interviene en el procesamiento de mermeladas y conservas. Además, en invernadero trabaja el esposo de la empresaria. Con ello el régimen de consumo de mano de obra de la empresa es el siguiente (Tabla 7).

Tabla 7.- Régimen y Costo de Contratación de Mano de Obra

Cargo	Régimen de Trabajo	Sueldo (\$/Mes)	Sueldo Anual (\$/Año)
Personal Agrícola	Contrato Indefinido	350.000	4.200.000
Personal Agrícola	Contrato Indefinido	350.000	4.200.000
Personal Agrícola	Contrato Indefinido	300.000	3.600.000
Apoyo Hortalizas	Jornal 3 dias/sem. \$ 15.000	180.000	2.160.000
Apoyo Frutillas	Contrato Precario 2 meses	250.000	500.000
Total Mano de Obra			14.660.000

Nota: Para proyecciones económicas se debe adicionar costo de mano de obra cubierta por Empresaria y esposo.

Fte. Elaboración propia

2.8.- Marco Valórico del Negocio

En Doña Pabla, se producen productos agrícolas y agroelaborados con foco hacia la producción natural, sin aditivos ni químicos. Las conservas y mermeladas no contienen preservantes ni colorantes artificiales. La producción de hortalizas se cultiva bajo Certificación de Calidad Aysén, respetando protocolos de “producción limpia”, obteniendo como resultado de un producto natural aditivos químicos e inocuo para la salud.

Sus recetas y procesos son de tradición alemana, logrando en sus productos una alta calidad de sabor y en general una percepción de calidad por parte del mercado. De esta forma, a nivel local se reconoce la Calidad de sus hortalizas, mermeladas y conservas.

Hay que destacar que existe un proceso muy ordenado en la producción, llevando consigo registros por invernadero, de almácigos, siembra, cosecha y riego, el cual es tecnificado y con agua potable.

Al momento de la comercialización, existe un proceso de selección de productos por calidad, para ser llevados a la venta. El tamaño de las hortalizas respecto a la competencia, es superior, lo que, sumado al control de calidad y selección de productos para la comercialización, resulta en una alta competitividad del producto en el mercado. La fruta (frutilla), que se descarta, se congela, mientras que las hortalizas de descarte se destinan a dietas de animales.

Actualmente, la empresa cuenta también con el sello “Manos Campesinas” de Indap, además de estar adscrita a un régimen de producción limpia y de buenas prácticas de proceso.

La empresaria, junto a su esposo, reconocen que la calidad y competitividad de sus productos debe responder a un saber hacer, y por tanto desde sus inicios del negocio han destinado tiempo y recursos financieros a la capacitación, tanto de ellos como de su personal.

3.- Escenario Comercial

Los productos de Doña Pabla, se comercializan directamente por la empresaria, Sra. Jessica Balkenhol, quien junto a su esposo se hace cargo de toda la cadena productiva-comercial y de atender en forma directa y personalizada a todos sus clientes. Desde las compras de materias primas, pasando por el cultivo en invernadero, cosecha, procesamiento, hasta la venta, el negocio lo maneja directamente la empresaria.

“Doña Pabla”, con todos sus productos ha podido posicionarse muy bien en el mercado local de Coyhaique, como consecuencia de atributos de su modelo particular de negocio, que le diferencian y le generan alta competitividad, respecto a la competencia. Por un lado, un sistema de producción que les permite poner en el mercado productos frescos, en un momento de la estación donde, ya sea por un exceso de demanda, por ejemplo en fiestas patrias, o por encontrarse en el límite de la temporada, no existen o existe muy poco producto de la competencia. Por otro lado, la oferta de productos, como mermeladas y conservas, que cuentan con atributos de alta identidad local y una calidad diferenciada, por ser productos naturales, sin aditivos, elaborados con recetas tradicionales alemanas, y con atractivos sabores autóctonos de la región, como rosa mosqueta y frutilla silvestre, por ejemplo, responde a las expectativas de un creciente mercado gourmet y a la demanda de turistas, que buscan experiencias gastronómicas, que llegan a la zona en forma permanente, durante todo el año. La estrategia de la empresa ha redituado en un sólido posicionamiento comercial en el mercado local.

Respecto a las hortalizas y frutilla, estas le generaron en la temporada 2016-2017, un ingreso bruto por sobre los \$ 31 millones, con tres principales clientes: José Formantel, quien les compra el 56,3% de sus ventas totales, Supermercado Marvin, que participa de un 14,8% de las ventas y Pescadería Promar, que participa del 5,4% de las ventas. El 23,6 % restante de las ventas se distribuye en diferentes compradores minoritarios (Tabla 8).

Tabla 8.- Clientes y Valores Transados en Hortalizas durante temporada 2016-2017

Cliente	Lechuga (Unidades)			Cilantro (Unidades)			Papas (Kilos)			Frutillas			Subtotal
	Cantidad (Unid.)	Precio Unitario (\$)	Venta (\$/Año)	Cantidad (Unid.)	Precio Unitario (\$)	Venta (\$/Año)	Cantidad (Unid.)	Precio Unitario (\$)	Venta (\$/Año)	Cantidad (Unid.)	Precio Unitario (\$)	Venta (\$/Año)	Ingresos Anuales (\$)
José Formantel	14.900	700	10.430.000	7.950	600	4.770.000	7.000	400	2.800.000				18.000.000
Supermercado Marvin	4.250	700	2.975.000	2.250	600	1.350.000	1.000	400	400.000				4.725.000
Pescadería Promar	2.450	700	1.715.000	-	-	-	-	-	-				1.715.000
Otros Clientes	2.300	700	1.610.000	1.200	600	720.000	2.500	400	1.000.000	1.200	3.500	4.200.000	7.530.000
Subtotal			16.730.000			6.840.000			4.200.000			4.200.000	31.970.000
Total Ingresos Anuales			31.970.000										

Fte.Elaboración propia

Respecto a los agroelaborados, "Doña Pabla" ofrece un mix de 16 productos, 12 tipos diferentes de mermelada y 4 tipos diferentes de conservas, las cuales comercializa principalmente a tres clientes: Formantel, S. Marvin y Casa del mate. Sus ventas brutas anuales, totalizan \$ 7,3 Mill, de los cuales un 88,9%, corresponde a 2.408 unidades comercializadas de mermelada, y un 11,1 % a 230 unidades de conserva de frutas, en formato de 1 Kg, (Tabla 9).

Tabla 9.- Clientes y Valores Tranzados de Agroelaborados durante el último año

MMPP	José Formantel		Supermercado Marvin		Casa del Mate		Otros	
	Mermeladas (Unid 250cc)	Conservas (Unid 1 kg)						
1.- Frambuesa	50		100		50		40	
2.- Grosella	70	20	80		100		30	10
3.- Frutilla	80	20	100	20	60		80	20
4.- Ruibarbo	50		70		100		20	
5.- Rosa Mosqueta	70		100		120		30	
6.- Guinda	60		60		40		40	
7.- Manzana	20		30				10	
8.- Zarparrilla	50		80		10		0	
9.- Frutilla Silvestre	80		80		100		60	
10.-Damasco	40	30	50	20	10		20	10
11.-Ciruela	15		20				13	
12.-Cereza	30	30	50	20	20		20	30
Subtotal	615	100	820	60	610	0	363	70
1+5+9 =	200	0	280	0	270	0	130	0
Valor Unitario	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.500
Subtotal Venta Anual	\$ 600.000	\$ -	\$ 840.000	\$ -	\$ 810.000	\$ -	\$ 390.000	\$ -
2+3+4+6+7+8+10+11+12=	415	100	540	60	340	0	233	70
Valor Unitario	\$ 2.500	\$ 3.500	\$ 2.500	\$ 3.500	\$ 2.500	\$ 3.500	\$ 2.500	\$ 3.500
Subtotal Venta Anual	\$ 1.037.500	\$ 350.000	\$ 1.350.000	\$ 210.000	\$ 850.000	\$ -	\$ 582.500	\$ 245.000
Total Venta Anual	\$ 1.637.500	\$ 350.000	\$ 2.190.000	\$ 210.000	\$ 1.660.000	\$ -	\$ 972.500	\$ 245.000
Total Total Mermeladas	\$ 6.460.000							
Total Total Conservas	\$ 805.000							
Total Venta Anual Conservas y Mermeladas	\$ 7.265.000							

Fte: Elaboración propia

Del total de ventas brutas anuales, que entre hortalizas, frutilla y agroelaborados, alcanza los \$ 39,3 millones, un 81,4% se explica por la venta de hortalizas y frutas y solo un 18,5 % se explica por la producción y comercialización de agroelaborados: mermeladas y frutas en conserva.

III.- Escenario Externo

1.- Competencia Local o Regional de Hortalizas

Respecto a la producción de hortalizas, existen en la región, muchos microempresarios que producen hortalizas, como parte de una actividad ancestral, pero solo con un régimen de venta de excedentes, alcanzando un mercado reducido y tienen una baja competitividad. Estos empresarios, en general no representan competencia ni amenaza alguna para la Sra. Yessica Balkenhol, y sus productos Doña Pabla. A diferencia de esos productores de baja escala, existe un grupo de empresarios locales, que han desarrollado tecnología y un escalamiento capaz de alcanzar mercados de carácter masivo y de mayor competitividad. Estos han podido llegar al retail, siendo proveedores del supermercado Unimarc de Coyhaique, además de comercializar en otros negocios, fruterías y verdulerías, relevantes de la comuna. Los más importantes, se pueden encontrar precisamente en la página del Supermercado Unimarc, que como política de Responsabilidad Social, se provee de productos con productores locales. Estos productores son:

1.1.- Sandra Gatica

Sandra Gatica es una agricultora de la región de Aysén, quien lleva 25 años en el rubro hortícola. Posee un predio productivo, ubicado a 7 km. de Coyhaique. Partió con 2 invernaderos, y actualmente posee 22. Entre sus productos se tienen principalmente: lechugas, espinacas, cilantro, rabanitos y acelgas. Además, provee plantas ornamentales y flores, todos, libres de químicos. Al ser una horticultora reconocida en la región, posee una gran cantidad de invernaderos y de poseer una técnica limpia de producción al igual que los productos “Doña Pabla”, se convierte en una fuerte competidora.

La productora Sandra Gatica actualmente entrega producto a Unimarc, y en ello le lleva ventaja a productos “Doña Pabla, puesto que tiene mayor experiencia en la logística del negocio a gran escala. No obstante, la empresaria Sra. Yessica Balkenhol, maneja escalas similares en algunos de sus clientes actuales, lo que le permitirá alcanzar rápidamente la competitividad requerida,. Ello por cuanto la presente temporada comienza también a proveer al Supermercado.



Fig. 1.- Productora de hortalizas Sandra Gática

1.2.- Aliro Pérez

Aliro Pérez, es un innovador agricultor regional que desde hace un año se dedica a la producción de variedades resistentes a bajas temperaturas, con el objetivo de combatir la estacionalidad que presenta el rubro. Produce diferentes variedades de hortalizas de hojas de origen asiático como pack choi, kai choi y col china.

Las variedades de productos que ofrece incluyen verduras en hoja en base a repollo, como repollo con lechuga, repollo con acelga y repollo con espinaca, las cuales en general han sido muy bien aceptadas por el mercado. Para introducirlas en el mercado, el productor utiliza las ferias locales para hacer degustaciones, explicar y masificar su uso.

Aliro Pérez, es reconocido como un innovador en el rubro hortícola de la región, quien es capaz de producir en contra estación, y que utiliza el desecho inorgánico de la salmonicultura, lo que se percibe en el mercado como un aporte ambiental a la región. Con estos atributos, logra diferenciarse en el mercado, y por ello se convierte en un fuerte competidor de la Sra. Yessica Balkenhol.

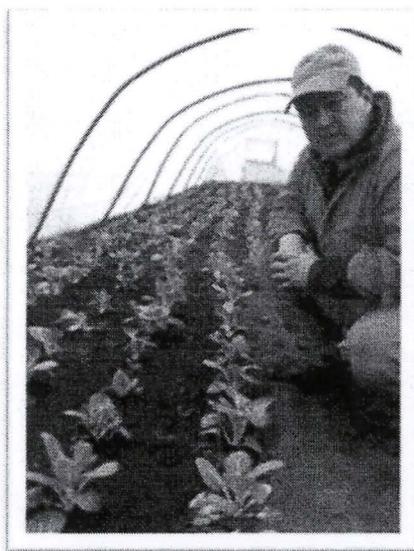


Fig. 2.- Productor de hortalizas Aliro Pérez

1.3.- María Jaque

La Sra. María es una horticultora del sector El Claro, ubicado a 8 km. de la ciudad de Coyhaique, emplazada en la parcela “La Palomita”, produce hortalizas de hoja hace más de 20 años. Cuentan con ocho invernaderos los cuales son regados con agua por goteo proveniente de arroyos prístinos y vírgenes de la zona, lo cual representa atributos de diferenciación. Destacan entre sus productos las lechugas, acelgas, espinacas, rabanitos, cilantro y rúcula, todos de naturaleza orgánica.

La horticultora posee un nuevo tipo de invernadero, tecnología brindada transferida por INIA Kampenaique, la cual permite, por un lado, almacenar calor del día y no dejarlo escapar, a través de uso de sensores de temperatura, y por otro lado soluciones como ferti-riego, riego tecnificado, manto térmico, todo lo cual hace posible la producción inverna.

El proyectar su producción en contra estación le entrega una ventaja competitiva, respecto a la competencia. Además, el hecho de comercializar en Unimarc, le abre el mercado, alcanzando una presencia y posicionamiento de carácter regional.



Fig. 3.- Productora de hortalizas María Jaque

1.4.- Alejandro Mansilla

Alejandro Mansilla es Ingeniero Agrónomo, quien produce hortalizas en el fundo “Los Maitenes”, ubicado a 10 km. de Coyhaique, quien cultiva principalmente papas, zanahorias y betarragas, todos productos orgánicos de alta calidad, regados en base a aguas lluvias y libres de químicos bajo el nombre de “Productos de la Patagonia”. Además, es un productor de semilla de papa certificada en la región lo cual ha podido desarrollar a través de proyectos con Indap y FIA.

Desarrolla producción aeropónica, la cual diferencia su marca y productos en el mercado, al poseer una menor probabilidad de contraer enfermedades, siendo una producción más limpia al no tener contacto con el suelo y lograr productividades más altas.

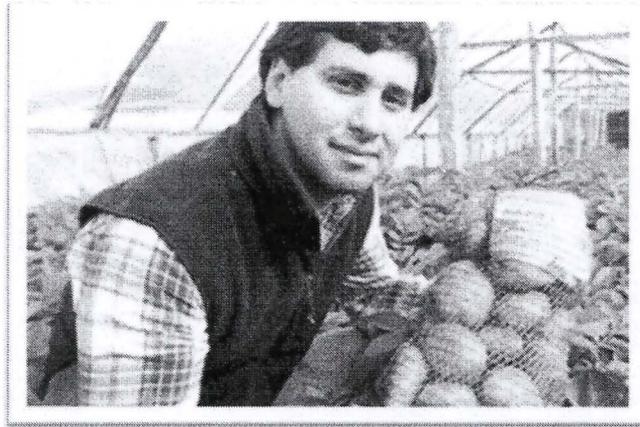


Fig. 4.- Productor de hortalizas Alejandro Mansilla

2.- Competencia Local o Regional en Agroelaborados

Como competidores directos en el rubro agroelaborados, se tienen a empresas regionales que elaboran y comercializan mermeladas, conservas, que son mediana y altamente reconocidas a nivel local y que destacan por la calidad de sus productos y por su nivel de diferenciación que logran como percepción general del mercado. Estas marcas se suelen encontrar en tiendas, supermercados, además de tener presencia en ferias locales y regionales. Entre ellas se tienen:

2.1.- MC Gourmet

Los productos bajo la marca MC Gourmet, tienen una alta presencia en el mercado local, y destacan principalmente por ser naturales y de origen local, con un evidente foco gourmet en sus presentaciones. Posee un buen posicionamiento en el mercado al poseer una imagen sofisticada, potente y muy reconocida por su calidad e innovación de sabores. Cuenta con algunos reconocimientos en el mercado regional y nacional, tales como “Categoría Profesional Lo Mejor de lo Nuestro 2015”, “Capital Semilla SERCOTEC, 2011”, “Encuentro Chileno de Nuestra Cocina, Echinuco Santiago 2015”.

En cuanto a las mermeladas y conservas, su elaboración se realiza solo con frutas locales, lo cual le da una identidad a la marca y sus productos. Los atributos que más destaca como valores de la marca, son la calidad, el origen y la pasión con la que se elaboran sus productos al incluir, acuñando el eslogan o propuesta de valor “Lo mejor de lo Nuestro”. MC Gourmet ha sabido llevar y mostrar una imagen potente, por lo que convierte a esta marca en una competencia potente, haciéndola digna de benchmarking. Cuenta con una página web, <http://www.mcgourmet.cl/>



Fig.5.- Agrolaborados MC Gourmet

2.2.- Doña Leo

Doña Leo es una marca local cuya propuesta de valor responde a recetas tradicionales y sabores con identidad local. Bajo esta marca se produce mermeladas y conservas artesanales, 100% naturales, las cuales se venden principalmente en el lugar de producción, donde la actividad se comparte la actividad con la oferta de cabañas, con lo cual las ventas se hacen mayoritariamente a turistas que se alojan en ellas.

Al poseer sabores como calafate, ruibarbo, grosella, corinto, damasco y guinda, le entrega y destaca de sus productos atributos de origen local con identidad, lo cual es valorado por diferentes turistas que visitan todo el año la comuna. Además de una comercialización directa, utiliza para la promoción y venta Facebook, en el cual ofrece sus productos, además de ocuparlo para el arriendo de sus cabañas.

Respecto a su imagen, Doña Leo posee una etiqueta en la que destaca una producción natural, con uso exclusivo de fruta y azúcar, sin químicos ni preservantes. Su propuesta de valor la trasmite a través de la frase "Solo sabor a fruta". También se destaca la imagen que usa en cada etiqueta haciendo alusión a la materia prima utilizada para la elaboración del producto. La dirección de su facebook es www.facebook.com/pg/Parcela



Fig. 6.- Agroelaborados Doña Leo

2.3.- La Baguala

Bajo la marca La Baguala, se producen principalmente, miel y mermeladas, éstas últimas con variedades de frutas de origen local o regional, como nalca, calafate, ruibarbo, grosella, mosqueta, maqui y zarzaparrilla, entre otras. Como atributos de marca se destaca la elaboración natural sin conservantes ni preservantes.

La Baguala no posee ni Facebook ni página web, por lo que sus ventas son hechas principalmente en forma directa, teniendo presencia en tiendas locales y retail. Sus productos se comercializan en la cadena de supermercado nacional Unimarc, lo cual representa una ventaja en su posicionamiento de mercado



Fig.7.- Agroelaborados La Baguala

2.4.- Secretos del Campo

Secretos del Campo es una empresa familiar creada por Amanda Rivera y su esposo Segundo Lepiqueo que produce productos gourmet de los cuales destaca sus atributos de 100% naturales, que van desde hojas y frutos tiernos para ensaladas, hasta manjar, mermeladas y concentrados para jugo. Su propuesta de valor incluye valores de producción como profesionalismo, calidad de productos elaborados a mano con mucha dedicación, sin aditivos. y que mantienen sus aromas, colores y sabores, entregando una experiencia de sabor y la posibilidad de vivir y sentir el campo patagón.

Sus productos los comercializa en tiendas locales, y en la **Feria Hortícola de Coyhaique**, contando con cuentan con una cartera cautiva de clientes, fiel a la marca y sus productos. Su empresaria destaca: *“Trabajamos con agricultura limpia, producimos humus de lombriz y compost para fertilizar la huerta. Nuestros clientes pueden consumir tranquilos nuestros alimentos, porque los hacemos muy a conciencia, con mucho cariño y no usamos ningún químico. Todo es absolutamente natural”*, detalla, como propuesta de valor.



Fig. 8.- Mermelada Secretos del Campo

3.- Precios de Mermeladas en Mercado Local

Un análisis de precios de mermelada en el mercado local, revela un potencial de margen de precios de productos doña pabla, pudiendo incrementarse en casi un 40%, desde los \$ 10 mil, base kilo, hasta los casi \$ 14.000, base kilo (Tabla 10).

Tabla 10.- Precios de Mermeladas en Puntos de Venta de Coyhaique

Marca	Formato	Punto de Venta 1		Punto de Venta 2		Punto de Venta 3		Promedio (\$/Kg)
		Precio (\$)	Precio Base Kg (\$)	Precio (\$)	Precio Base Kg (\$)	Precio (\$)	Precio Base Kg (\$)	
Doña Pabla	250 grs Vidrio	2.500	10.000					10.000
2	220 grs vidrio			3.500	15.909			15.909
3	250 grs vidrio			4.000	16.000			16.000
4	250 grs vidrio					990	3.960	13.970

Fte. Elaboración Propia

4.- Tendencia Clave del Mercado

4.1.- Concepto Gourmet

Aunque el concepto de producto Gourmet puede variar de un país a otro, se puede afirmar que se trata de aquellos productos de la gama de más alta calidad dentro de cada grupo de alimentos, con un alto valor añadido incorporado y con un consumo, en general, esporádico. Según la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), la definición de Gourmet se refiere a los alimentos de alta calidad que contienen atributos diferenciadores de los demás y que se detallan a continuación:

- Producción limitada
- Proceso productivo diferenciado o especial: artesanal, “tratamiento especializado”
- Distribución especializada y limitada
- Calidad superior a la de productos de su misma naturaleza en el mercado general
- Originalidad y unicidad ☐ Presentación única, distintiva, elaborada y de alta calidad
- Diseño
- Carácter regional o étnico que se perciba de forma positiva en el mercado consumidor
- La categoría orgánica le añade un plus especial
- Precio superior a los de sus sustitutos
- Su valor se construye en base a la diferenciación y a la segmentación
- Se dirigen a un público selecto ☐ En general no se utiliza estrategia de marketing de promoción masiva

4.2.- Lo Premium Una Gran Tendencia hacia la Alimentación Gourmet

A escala global, ha nacido la definición del segmento Premium dentro de la alimentación. Se trata de productos de alta gama que se conciben como una ampliación del Gourmet tradicional: los de más alta calidad y cuyo **gran valor añadido se construye en base a la segmentación y a la diferenciación (en términos de producción y distribución limitada o especializada, diseño y presentación única o distintiva, etc.)**. En este marco, la frontera difusa entre categorías (alimentación, alimentación Premium, alimentación Gourmet), le dan espacio para que la oferta de agroelaborados y productos de IV Gama, se muevan según las tendencias de los principales mercados y abren un horizonte de posibilidades para la comercialización de Gourmet. Por ello, es preciso mirar a lo Premium, donde las grandes empresas innovan para dar respuesta a las demandas más selectas del conjunto de consumidores mundiales y en ese escenario identificar las oportunidades para las empresas pequeñas que quieran hablarle de “tú a tú” y “a lo grande” a consumidores más exigentes, a través de la perfección en el nicho gourmet. Es decir, el foco gourmet conlleva un necesario piso de atributos Premium. (Infocenter, 2009).

4.3.- Cambios en el Perfil de los Consumidores

En Estados Unidos y otros países que siguen la tendencia gourmet, como en Chile, se observa un cambio en el perfil de consumidor. En efecto, además del target o segmento tradicional (persona de mediana edad, con

nivel socioeconómico y educativo altos y dispuesta a pagar más por alimentos de calidad o más saludables), surge un nuevo perfil de consumidor caracterizado por ser más joven, formado e informado, conocedor y receptivo hacia las culturas culinarias de otros países y cosmopolita. Ambos perfiles de consumidores tienen en común su elevado grado de exigencia con respecto a lo que entienden por “calidad al comer”. Para ellos, **los productos deben ser de calidad, pero también deben ir asociados a una experiencia de sabor satisfactoria y auténtica**. De esta forma, el consumidor actual percibe y valora nuevos atributos relacionados con la conveniencia, el bienestar, etc., fundamentales en la alimentación desde hace unos años, que ya tienen peso en el segmento Premium y que empiezan a estar presentes en el concepto Gourmet contemporáneo (Infocenter, 2009)

4.4.- Cuatro Grandes Tendencias en Mercado Gourmet

Un estudio del mercado gourmet y sus tendencias (Infocenter,2009), proyecta para los próximos años que el mercado de comida, así como el de bebida, responderá a cuatro grandes tendencias, que deben ser consideradas por los productos Doña Pabla, a la hora de definir su estrategia productiva y de escalamiento:

1. La Salud y el bienestar
2. La conveniencia
3. Los aspectos éticos
4. Lo premium

Si se considere seriamente esa tendencia el camino para el desarrollo y posicionamiento comercial en el mercado gourmet y particularmente en la oferta campesina, es claro, y los atributos que deben ser resaltados tanto en su marca como productos, deben necesariamente consignar esas tendencias (Fig. 9).

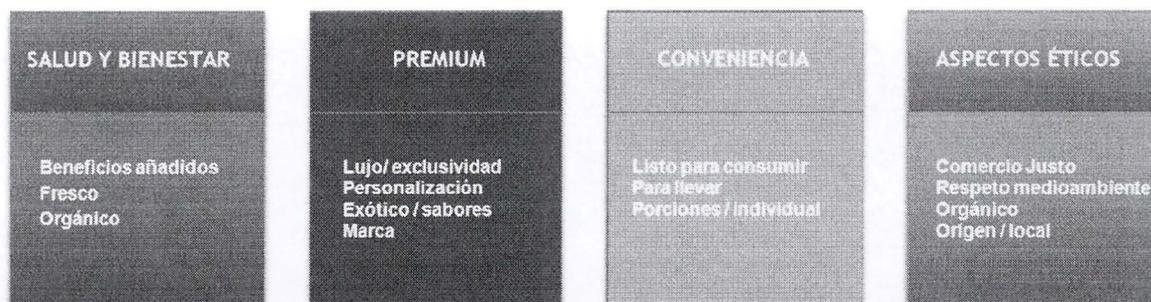


Fig. 9.- Grandes tendencias previstas en el mercado de la alimentación (Fte. Infocenter,2009)

4.5.- Convergencia deTendencias

Las grandes tendencias de la alimentación en los próximos años son: la salud y el bienestar, la conveniencia, los aspectos éticos y lo Premium. Más que responder a una de ellas, las grandes oportunidades para la comercialización de productos Gourmet se encuentran en la creciente convergencia de las mismas. Entre otras

cosas, esta convergencia implica la inclusión en el Gourmet de nuevos atributos históricamente no considerados. Esa convergencia debe verse reflejada en la estrategia de la marca y productos gourmet, en especial en aquellos provenientes de la agricultura campesina, que debe al menos considerar lo siguiente (Fig. 10).

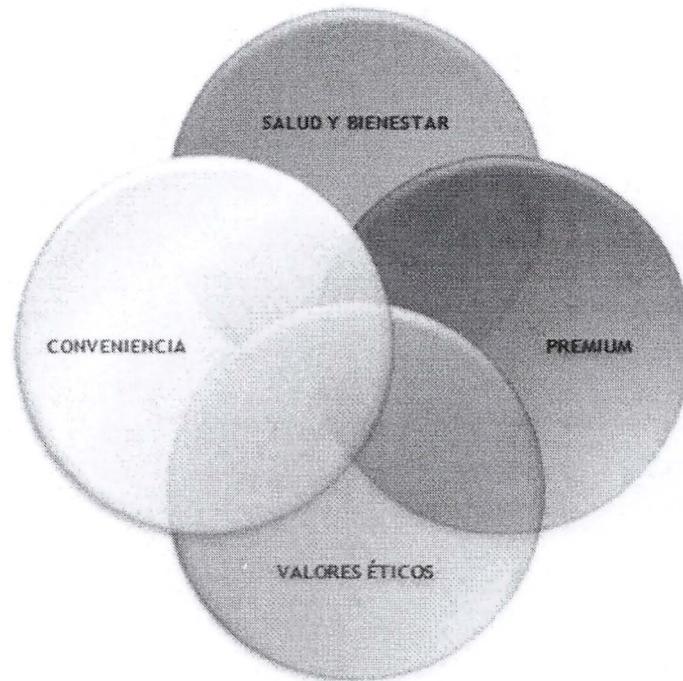


Fig. 10.- Convergencia de las 4 tendencias en alimentos gourmet. (Fte. Nielsen, 2007)

4.5.1.- Orientación hacia el consumidor

Lo importante es que la marca y productos “Doña Pabla”, capturen la necesidad del consumidor. Los consumidores actuales, son mas exigentes, y tienen más poder y capacidad de negociación. Este poder se sustenta basicamente en el mayor conocimiento, tanto antes como en el momento de adquirir el producto. De esta forma, en el momento de su compra los consumidores **exigen y valoran positivamente más conocimiento sobre su calidad y sus atributos, pero también acerca de su origen, garantías de seguridad e inocuidad y de las condiciones en que éste fue elaborado.** En este sentido, es imprescindible realizar acciones de marketing adecuadas. Aquí el **packaging tiene un papel clave** a la hora de transmitir todos esos atributos. El consumidor gourmet primero lee las etiquetas e información del producto para luego consumirlo.

4.5.2.- Diferenciación

La clave del negocio es que tanto la marca como los productos “Doña Pabla”, puedan **lograr un posicionamiento distintivo**. Aquí se deben considerar como piso los elementos de convergencia de las tendencias gourmet (Salud-bienestar, conveniencia, valores éticos, premium). Pero además de ello, se deben incluir otros aspectos de gran relevancia en el mercado Gourmet, como por ejemplo, sabores étnicos, nuevas combinaciones de sabores, producción artesanal, origen territorial, etc. Todo ello reforzará la diferenciación y el posicionamiento de mercado. Es importante destacar que **son atributos claves que permiten a la pequeña y microempresa de origen campesino posicionarse por sobre la oferta industrial premium**.

4.5.3.- Comunicación de Valores.

Los consumidores actuales Gourmet, más allá de su poder adquisitivo, tienen un gusto refinado y están dispuestos a pagar más por la calidad, por la exclusividad, por la innovación y por la diferenciación y singularidad (Infocenter, 2009). Sin embargo, más allá que el producto contenga esos atributos, hoy el marketing es un tema de percepción, y por ello se deben orientar esfuerzos para que el mercado perciva esos atributos. La mejor manera de hacer llegar “el mensaje de los atributos”, y que la marca y productos sean percibidos y valorados es la comunicación de esos valores asociados al posicionamiento distintivo: estatus, placer, belleza, transparencia, autenticidad, saludable, etc. Ello plasmado en el branding y en diseño del envase y en el etiquetado y comunicada de acuerdo a las estrategias empresariales a través de distintas acciones promocionales).

4.6.- Ejemplo de Casos Exitosos

Un estudio de una consultora Europea, orientada a identificar aspectos claves de éxito, analizó el caso de cinco empresas de origen campesino con foco gourmet, en diferentes partes del globo. Estas cinco pequeñas y medianas empresas se consideraron referentes por su éxito empresarial en el entorno agrícola donde se han desarrollado. La conclusión es que todas ellas tienen la característica de hacer converger su oferta a las 4 grandes tendencias del mercado: Salud y bienestar, conveniencia, premium y valores éticos. En efecto, todas ellas buscan posicionamientos distintivos para sus alimentos Gourmet con una cartera de productos reducida, combinando diversos atributos relacionados con la apariencia premium y sofisticada, la salud/bienestar, la conveniencia y con aspectos éticos. Además, en todos los casos destaca la búsqueda de la diferenciación a través de sus identidades regionales propias y locales.

Para mostrar la importancia de su origen rural y de la conservación de su tradición, enfatizan valores como las relaciones grupales o familiares, lo personal, lo artesanal y sobre todo la autenticidad. Estos posicionamientos diferenciadores se comunican al mercado través de acciones como degustaciones en puntos de venta, participación en ferias, presencia en restaurantes de élite, postulación, obtención y promoción de premios y reconocimientos de mercado y el empleo de prescriptores, como revistas especializadas, chef o agrupaciones de chef reconocidas, etc.

En todos esos casos destaca un **modelo de comunicación efectivo** que el estudio concluye como fundamental para el éxito. Ello a través de la comunicación realizada a través del propio packaging: destacando el uso de

dos tipos de envases: uno artesanal y tradicional, y otro más vanguardista y de conveniencia, mientras que predominan las etiquetas negras con información nutricional detallada. En resumen, la propuesta de valor incluye:

- 1.- Producto que aporta al bienestar y salud del consumidor.
- 2.- Producto natural sin aditivos ni preservantes.
- 3.- Producto con tradición, con origen campesino.
- 4.- Denominación geográfica
- 5.- Participación en ferias claves
- 6.- Envío de muestras a referentes y revistas especializadas.
- 7.- Combinación de envases tradicionales y de conveniencia

4.6.- Tendencia de Mercado IV Gama

Las hortalizas de IV gama son “hortalizas mínimamente procesadas, con venta en fresco”, cuyo mercado a nivel mundial representa una demanda que crece a un 7,4% anual, principalmente en los países desarrollados de Europa y Asia y siguiendo esta tendencia también en países como Chile. En efecto, de acuerdo a lo que señala la FAO: “En Chile el mercado de productos IV Gama está creciendo, porque agregar valor a hortalizas y frutas, a través de la tendencia “convenience”, representa un atractivo para los consumidores,” quienes están dispuestos a pagar más por productos que sean frescos, saludables y, al mismo tiempo, fáciles de preparar o listos para su consumo”.

A nivel nacional, se observa un bajo consumo de hortalizas frescas, de acuerdo a la FAO señala que es de 1,3 porciones de hortalizas por persona por día (equivalente a 104 g/persona/día), valor que está por debajo de las 5 porciones diarias que recomiendan por este organismo, y los organismos mundiales de salud. Otro antecedente que señala es que sólo el 15,7% de la población consume frutas o verduras cinco veces al día. Campañas como “Vivir sano”, han permitido colaborar indirectamente en el consumo de productos IV gama, aunque todavía siguen siendo más costosos que las frutas y hortalizas frescas.

En Chile, existen las capacidades para la producción de productos IV gama. Al dar valor agregado a las hortalizas, se fomenta un mayor consumo de éstas a nivel nacional y se amplía la posibilidad de exportar estos productos. El desafío está en lograr que los productores trabajen de forma asociativa, con lo cual fortalecerán sus capacidades de gestión, negociación y comercialización. Esto permitirá la producción de hortalizas inocuas, de alta calidad y atractivas para la industria de la IV gama. Además, se mejorarán los procesos productivos, con lo que se alcanzará un mejor rendimiento y una inocuidad óptima para este proceso.

4.6.1.- Cambios en Hábitos de Consumo

Resulta determinante para participar en el mercado de hortalizas de IV gama, la oportunidad prevista con los cambios en los hábitos de consumo de la población, que demanda cada vez más productos con menor

contenido de carbohidratos, grasas saturadas y aditivos, y mayor cantidad de fibra, vitaminas, antioxidantes y otros elementos que se relacionan con una alimentación saludable, pero que además tengan facilidad de uso y les permitan disponer de más tiempo.

La vida en las ciudades y la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar también contribuyen a la preferencia por alimentos que presenten mayor facilidad de consumo, como son los elaborados. La gente tiene menos tiempo para elaboración propia de alimentos. Este marco, tanto en el mundo como en Chile, ha favorecido el mayor comercio de frutas y hortalizas procesadas. Prueba de ello es que las exportaciones mundiales de procesados hortofrutícolas (conservas, congelados, deshidratados, jugos y aceites), ha aumentado en los últimos años a una tasa promedio anual de 11,4% (ODEPA, 2014).

4.6.2.- Mercado sin Grandes Dominantes y Barreras de Entrada Baja

De acuerdo a la información recabada, en La Región Metropolitana, un 16% de las empresas que producen hortalizas IV Gama, son grandes empresas, mientras que el 84% restante se reparte en partes iguales entre empresas pequeñas y empresas medianas. Además, el 92% de las empresas realizan la distribución por ellas mismas, vale decir, sólo un 8% externaliza la distribución.

En relación a las barreras de entrada al mercado, va de acuerdo al nivel de tecnología aplicada que está en relación al proceso y al volumen a comercializar. Sin embargo, la gran cantidad de empresas pequeñas que participa del mercado, da cuenta de bajas barreras de entrada en general.

4.6.3.- Caracterización del Mercado y Benchmarking

En Estados Unidos las ensaladas embolsadas de verduras cortadas mostró una tendencia de crecimiento anual de 1.6%, estimando un consumo per cápita de 26.4 libras/persona/año en el 2011 de ensaladas como lechugas de hojas como romana, escarola, hoja mantequilla, Endivia, hojas verdes, hojas rojas, hojas granel. Aquí, hay un punto a destacar que es el caso de la lechuga romana, conocida en Chile como costina, la cual registra una importante cuota de producción, oportunidad de negocio que podría ser la producción de lechuga romana o costina en Chile, demandada por parte del mercado institucional que abastece a empresas que ofrecen servicios de alimentación.

La tendencia del mercado en la medida que es más exigente el mercado y la cadena de distribución se desarrolla como en la Región Metropolitana.

En cuanto a canal de distribución se distinguen fundamentalmente tres canales:

- 1.- Institucional (casinos de colegios, y de instituciones)
- 2.- Retail- supermercado
- 3.- Hoteles y Restaurantes.
- 4.- Servicios de catering.

El más importante en cuanto a volumen es el institucional, seguido por el retail-supermercado y después el HORECA (hoteles, restaurantes y casinos).

4.6.4.- Confianza e Inocuidad, Conceptos Clave

Tanto el Centro de Estudios en Ciencia y Tecnología de los Alimentos (CECTA), de la Universidad de Santiago de Chile, y la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), del Ministerio de Agricultura, se encuentran desarrollando actividades de vinculación entre las empresas y la investigación, contemplando cuatro áreas de trabajo: Inocuidad nutrición y consumo; Comercialización; Innovación y tecnología; y Difusión y educación.

Académicos de diferentes universidades establecieron un discurso común en relación a la importancia de credibilidad que deben tener los productos de IV gama, es decir, acreditar que realmente los productos están preparados para abrir y comer. Existe un problema de confianza por parte del consumidor, el que puede tener sus fundamentos basados en experiencias empíricas para creer que esos productos no siempre son inocuos, más si han sido elaborados en el mercado informal. Aun así, existen empresas que están realizando un trabajo adecuado y sólo necesitan traspasar el mensaje correcto al consumidor.

Por tanto, por una parte es necesario masificar el concepto de Buenas Prácticas Agrícolas a nivel sectorial, ya que la mayoría de los productores de hortalizas son pequeños agricultores. Por lo que es necesario tener incorporadas las buenas prácticas desde la siembra y cosecha de la hortaliza, hasta el traslado y procesamiento del producto. Más cuando una empresa procesadora es abastecida por más de un productor. Y, por otra, es también necesario certificar la inocuidad de los productos que han seguido un adecuado procesamiento y posee un conteo bacteriano permitido, traspasando el mensaje al consumidor a nivel comercial.

4.6.5- Precios de Hortalizas en Puntos de Venta

Los precios de hortalizas definidos como IV gama son superiores a los precios de hortalizas sin procesar. De acuerdo a la información recabada en puntos de venta, este margen alcanza en algunos casos el 80%, en base peso.

IV.- Entorno Competitivo

1.- Análisis de Competitividad del Mercado

Este análisis se realizó con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que considera el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y de productos o servicios sustitutos, y en general, la rivalidad y competencia actual en el mercado. La clasificación usada para evaluar la competitividad de la industria, corresponden a una escala de 5 niveles:

- Nivel Bajo
- Nivel Medio-Bajo
- Nivel Medio
- Nivel Medio-Alto
- Nivel Alto

La metodología descrita se aplicó tanto para la industria de hortalizas, como de agroelaborados

1.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes

Respecto al mercado de hortalizas, la amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes a la industria es nivel Alto. Ello por el bajo nivel de inversión que se requiere para la actividad, y por el gran número de agricultores familiarizados con la actividad productiva bajo plástico. A ello se suma el bajo costo de oportunidad de la Agricultura Familiar Campesina que los obliga a generar negocios con algo de tecnología y agregación de valor y buscar la comercialización en mercados más exigentes y de mayor retribución. Por su parte, instituciones de fomento productivo y de investigación, como Indap, FIA, Sercotec e INIA Kampenaike, a través de diferentes instrumentos de financiamiento, entregan recursos financieros para inversión y transfieren competencias y conocimientos para este tipo de producción a un número creciente de agricultores. Cada uno de ellos se convierte en potencial competencia de "Doña Pabla" (Fig. 11)

Por otra parte, respecto a la producción de agroelaborados, particularmente mermeladas y conservas de frutas, la amenaza de nuevos entrantes es de nivel "Medio-Alto". Ello explicado porque las bajas barreras de entrada, al permitir un proceso eminentemente artesanal y la posibilidad de adscribirse a un régimen productivo MEF (Micro Emprendimiento Familiar), se ve compensado por las exigencias que el mercado en forma creciente está imponiendo a la industria de agroelaborados. En efecto, las oportunidades en esta industria, se dan en el ámbito del mercado gourmet, con escalamientos medios, condiciones premium de proceso, imagen algo sofisticadas, y tecnologías de proceso con algo de mecanización. Ello con algunas condiciones de infraestructura y proceso, como HACCP (Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos), y Buenas Prácticas de Proceso (Fig. 12).

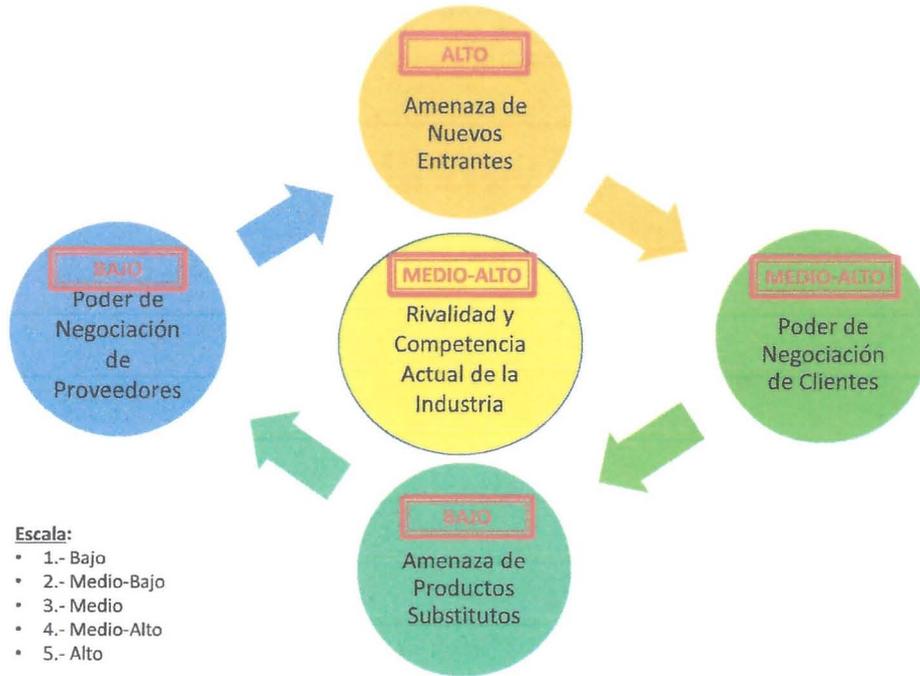


Fig. 11.- Entorno competitivo en la industria de hortalizas, en Coyhaique

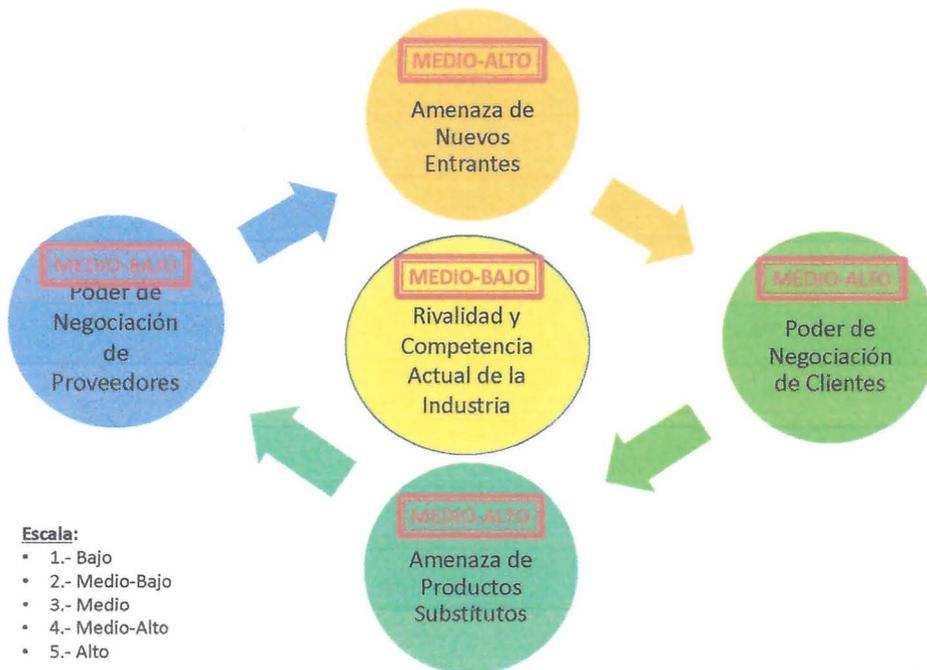


Fig. 12.- Entorno competitivo en la industria de agroelaborados, en Coyhaique

1.2.- Poder de Negociación con Proveedores

Respecto a los proveedores en el rubro de hortalizas, para el caso de la marca y productos “Doña Pabla”, el poder de negociación es de nivel Bajo. Ello como consecuencia que la empresaria está fuertemente integrada verticalmente, desarrollando su propio cultivo de hortalizas, y solo requiriendo insumos que son de alta disponibilidad y con múltiples proveedores en el mercado. Ello especialmente para el caso de hortalizas de hoja. Respecto a papas, se requiere papa semilla, pero la producción de este tubérculo, para el caso de “Doña Pabla”, es de carácter marginal, desde un punto de vista económico. Existen proveedores de papa semilla, tanto en la región de Aysén, como en la región de los lagos, además de la Araucanía (Fig. 11).

Para el caso agroelaborados “Doña Pabla”, mermeladas y frutas en conserva, el poder de negociación de los proveedores, es de nivel Medio-Bajo. Históricamente, los recolectores o productores campesinos quienes suministran frutas como materias primas a la agroindustria, por la alta perecibilidad del producto y la falta de disponibilidad de sistemas de frío para su conservación, y la urgencia de la venta han tenido un muy bajo poder de negociación. En los últimos años, este escenario ha cambiado, al desarrollarse una fuerte presión de demanda por frutas, como berries, calafate y rosa mosqueta, que se consideran con propiedades funcionales, lo que ha mejorado el poder de negociación de los productores, que incluso en ocasiones acuerdan precios y volúmenes antes de la temporada. La empresaria Sra. Yessica Balkenhol, tiene la ventaja adicional que cuenta con producción propia de frutilla, que podría convertirse en una línea de productos importantes, dentro del mix de producto. Con ello disminuye el poder de negociación de los proveedores (Fig. 12).

1.3.- Poder de Negociación de Clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, para el caso de la línea de las “Hortalizas Doña Pabla”, este alcanza un nivel Medio-Alto. Ello, por cuanto existen al menos unos 4 proveedores altamente competitivos en el mercado local y con atributos de diferenciación que les permite a los clientes actuales y potenciales, instalar en general sus condiciones de compra (Fig. 11).

Por su parte, respecto a los agroelaborados, el poder de negociación de los clientes es en general también de nivel Medio-Alto. Ello como consecuencia de que localmente existe un número limitado de tiendas de especialidad o puntos de venta gourmet. En efecto, las tiendas que comercializan agroelaborados y productos gourmet, son pocos, y por tanto no existen muchos espacios donde colocar el producto, bajando la capacidad negociadora de las empresas productoras de agroelaborados. Ello significa que, en general, el cliente distribuidor de estos productos, en general, está facultado para poner restricciones, comprar en los volúmenes que desea, incluso manejar algo el precio de compra (Fig. 12)

Otro elemento a considerar a la hora de evaluar el poder de negociación de los clientes, tanto para hortalizas, como para agroelaborados, es la tendencia que se da en el mercado gourmet, que también restringe la demanda, condicionando la compra a una serie de características o atributos, tales como sano-natural, propiedades funcionales, imagen de marca premium, atractiva y de alta sofisticación, de preferencia con un relato que le entregue identidad y diferenciación al producto. Ello además de una tendencia “convenience en el mercado. Por otra parte, también se debe considerar las restricciones crecientes que se instalan en el retail, respecto a las condiciones de proceso, que deben responder a regímenes tales como HACCP y BPM. Todas ellas, tendencias del mercado gourmet y que deben ser consideradas en la estrategia de MKT de la empresa.

1.4.- Amenaza de Productos Sustitutos

Respecto al rubro de hortalizas, la amenaza o presión de productos sustitutos es en general de nivel Bajo. Ello porque es un producto que se consume fresco y la gran industria no tiene respuestas alternativas a su demanda. Pueden existir, sustitutos muy indirectos, pero de carácter marginal, como son las hierbas deshidratadas. También los brotes de legumbres y vegetales, pero con una baja presencia en el retail (Fig. 11).

Por su parte, para agroelaborados, la amenaza o presión de productos sustitutos es de nivel Medio-Alto, como consecuencia de la competencia de productos de origen industrial, con sus líneas premium o tradicionales, especialmente para el caso de las mermeladas. Estos productos, en general no cuentan con todos los atributos esperados por una demanda gourmet, no obstante, el cliente puede percibirlos como una oferta de naturaleza gourmet, con la ventaja adicional de estar más disponibles para el consumidor, por contar con canales de comercialización en el retail. También una ventaja de estos productos industriales es que además de verse muy parecidos a los tradicionales tienen normalmente un precio más atractivo y una imagen de marca y apariencia muy "premium". Para el caso particular de las conservas, la amenaza de productos sustitutos también es de nivel Medio-Alto, por la disponibilidad en el retail de conservas en lata, de origen industrial, productos de buena calidad y de precios muy atractivos (Fig. 12).

1.5.- Rivalidad y Competencia Actual de la Industria

La rivalidad y competencia actual, para la industria de hortalizas en Coyhaique, se estima en general de nivel "Medio-Alto". Por un lado existe, un escaso número de empresas productoras de hortaliza a mayor escala, posicionados en el mercado con productos de calidad, no son más de 4 o cinco. No obstante, el mercado local es reducido y la competencia puede tornarse muy agresiva, en el mediano plazo puesto que esas empresas, así como "Doña Pabla", también están creciendo en volumen y variedad de productos. Además, existe una rivalidad adicional de la industria, constituida por productores campesinos quienes, a escala artesanal, liberan sus excedentes en el mercado, cubriendo una parte significativa de la demanda (Fig. 11).

En relación a los agroelaborados, la rivalidad y competencia actual de la industria, en general se considera de nivel Medio-Bajo. Si bien existe un número creciente de unidades agroindustriales, orientadas al procesamiento de frutas, estas en su mayor parte son emprendimientos familiares de bajo nivel de escalamiento, y precarias condiciones de infraestructura, equipamiento y mecanización. Existe por otro lado la oferta industrial, pero el consumidor local y el turista que llega a Coyhaique, busca productos con sello de identidad local. Por su parte, tanto el mercado local, pero especialmente el nicho de turistas, responden a una creciente demanda gourmet, con expectativas de productos que sigan las tendencias: salud-bienestar, premium, valores éticos, y convenience, lo que la mayoría de productos locales en general no maneja (Fig. 12).

1.6.- Fuerzas Impulsoras

Respecto a las hortalizas, la fuerza impulsora, más relevante está dada por la tendencia creciente dentro del mercado gourmet, por preferir productos de "convenience" o de conveniencia. El consumidor en general ha cambiado sus hábitos y costumbres, evolucionado hacia productos de fácil uso, que faciliten la vida, y que le permitan disponer de más tiempo para realizar otras actividades. Aquí se presenta una oportunidad, para

hortalizas procesadas, listas para su consumo. Otras fuerzas impulsoras están dadas por las otras tres grandes tendencias del mercado gourmet, las cuales en el último tiempo han convergido, cuales son: productos con imagen sofisticada y premium, que aporten a la salud o bienestar de las personas y marcas que tengan valores éticos, tales como “de comercio justo.

Respecto a los agroelaborados, la mayor fuerza impulsora para la industria, también está marcada por las tendencias en el mercado gourmet. Aquí en forma creciente se valoran atributos diferenciadores, relativos a una producción campesina, con características slow food, naturales sin aditivos, sanos, asociados a una denominación de origen o identificación geográfica, que pongan en valor un territorio y una cultura, además de sabores auténticos y distintivos. A ello deben sumarse, por una parte, los atributos de un branding e imagen sofisticada, profesionalizada y de alta calidad y valores éticos como por ejemplo modelo productivo y comercial de comercio justo y origen campesino. Por otra parte, otra fuerza impulsora es el atributo de funcionalidad o conveniencia del producto, fácil de usar, formatos más transportables, etc.

V.- Análisis Estratégico

La metodología, utilizada para desarrollar el marco estratégico del presente estudio, para agroelaborados y hortalizas “Doña Pabla”, fue el análisis FODA, que consideró actividades de campo, por un lado entrevista a la propietaria de la empresa y reconocimiento en terreno de su lugar de emplazamiento, su sistema productivo, infraestructura y equipamiento. Por otro lado, un levantamiento de su entorno más externo, reconocimiento del mercado, e identificación de claves del negocio en puntos de venta. Tolo ello apoyado en el levantamiento de fuentes secundarias de información. Con ello se obtuvo una matriz FODA a partir de fuentes primaria, que fueron complementadas con antecedentes aportados por fuentes secundarias.

1.- Análisis FODA

El análisis FODA derivado de entrevista a la propietaria de la empresa, visita a la empresa, reconocimiento del mercado y del entorne cercano y más externo, además del levantamiento y análisis de fuentes secundarias de información, arrojó una tabla FODA de 14 Fortalezas, 8 oportunidades, 8 debilidades y 4 amenazas, que se presentan en detalle en cuadro a continuación (Tabla 11).

El alto número de fortalezas encontradas, dan cuenta de un negocio sólido y consolidado. Las oportunidades, además contribuyen a darle al negocio una dimensión de su sustentabilidad económica y del alto potencial de desarrollo y escalamiento. En general este análisis resulta muy favorable para definir el potencial del negocio.

2.- Estrategias FODA

Con la matriz FODA resultante (Tabla 11), derivada de la sistematización de elementos obtenidos en las entrevistas a empresaria, visita a empresa, reconocimiento del entorno y apoyo de información secundaria, se realizó un análisis cruzado y se confeccionó una matriz FODA de estrategias. Esta matriz, define diferentes estrategias, derivadas del cruzamiento de elementos claves del escenario actual de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con foco hacia el desarrollo de un negocio exitoso, su escalamiento, consolidación productiva y comercial y la mejora de sus indicadores económicos, en el mediano y largo plazo. De este análisis derivaron 21 estrategias: 4 de tipo Fortaleza-Oportunidad (FO), 6 estrategias Debilidad-Oportunidad (DO), 7 Estrategias Fortaleza-Debilidad (FD) y 4 estrategias Debilidad-Amenaza (DA), (Tabla 12).

Tabla 11.- Matriz FODA Hortalizas y Agroelaborados “Doña Pabla”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Foco hacia la capacitación permanente con alto grado de profesionalismo y especialización técnica 2.- Alta capacidad de infraestructura para producción de hortalizas bajo plástico 3.- Proceso certificado con calidad BPA, Sello Aysen producción Limpia, Sello manos campesinas 4.- Disponibilidad "ilimitada" de agua de riego y potabilizada 5.- Foco y capacidad de inversión y crecimiento 6.- Vinculación y relación con entidades estatales de fomento (Indap-Sercotec- SEREMI Agricultura) 7.- Producto de mayor gramaje y con mayor percepción de calidad que la competencia 8.- Posicionamiento en M° Regional, fidelizado por su alta percepción de valores de calidad , seriedad y responsabilidad 9.- Orientación al cliente, con prácticas como recambio productos vencidos, entrega fechas especiales, organización productos en puntos de 10.- Alta estacionalidad del negocio resuelta a través de rubros complementarios como mermeladas, conservas y licores. 11.- Capacidad de almacenamiento de fruta congelada, que permite actividad económica en temporada baja (3.400 kg) 12.- En el caso de rubros complementarios, producción propia de gran proporción de materias primas (frutas) 13.- Tradición alemana en su producción 14.- Cultivo con practicas naturales sin aditivos ni químicos e inocuidad sanitaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mercado con valoración en aumento por productos producidos naturalmente 2.- Tendencia en mercado por preferir productos sanos, inocuos y con certificación que lo avale 3.- Demanda insatisfecha en el mercado local, con proveedores que deben comprar hortalizas en el norte del país 4.- Disponibilidad y acceso a tecnología y recursos para expandirse 5.- Cambios en los hábitos de consumo y desarrollo del mercado de productos "Conveniencia" 6.- Convergencia de productos hacia tendencias, premium, valores éticos, bienestar y salud. 7.- Mercado local con alta afluencia de turistas que prefieren presentaciones pequeñas como souvenirs, para facilitar 8.- Retail con problemas de abastecimiento con tendencia a preferir proveedores locales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Infraestructura y equipamiento precario para escalar y abarcar mercados mas exigentes y globalizados, para el caso de agroelaborados 2.- Procesamiento de agroelaborados sin Layout definido, mezclando area de proceso con otras como guarda, sin separación sanitaria. 3.- Bajo nivel de desarrollo de imagen de marca y producto 4.- Imagen de marca y producto no muestran las certificaciones obtenidas. 5.- Productos sin Código de barra 6.- Figura jurídica empresa persona natural lo que pone en riesgo el patrimonio de la empresaria 7.- Presentación de agroelaborados en tamaños o envases muy grandes de 1kg 8.- Producción de frutillas no compensa económicamente 9.- Producto de hortalizas en bolsa, muy generico y bolsas sin rotulación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Potencial entrada de nuevos competidores 2.- Cambio climático podría afectar producción (Viento) 3.- Falla de recurso humano para cosecha de frutillas y hortalizas 4.- Baja disponibilidad de mano de obra para cosecha de hortalizas

Fte: Elaboración propia

Tabla 12.- Matriz de Estrategias FODA, Hortalizas y Agroelaborados "Doña Pabla"

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Escalar el negocio de hortalizas a través de expansión de superficie de invernaderos 2.- Escalar el negocio de agroelaborados, desarrollando area de proceso dedicada y mejorando equipamiento e infraestructura 3.- Desarrollar el branding o imagen de marca y producto, profesionalizandoa y fortaleciendo el relato según grandes tendencias gourmet 4.- Desarrollar unalinea de productos de hortalizas de cuarta gama 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Adquirir equipamiento para procesamiento de agroelaborados y de hortalizas de cuarta gama 2.- Profesionalizar el branding o la imagen de marca y producto, transmitiendo propuesta de valor y atributos diferenciadores para M° gourmet: producto sano, natural, de tradicion alemana y campesina, con valores eticos e imagen atractiva y premium. 3.- En agroelaborados desarrollar redes y acuerdos comerciales con productores campesinos locales, para satisfacer tendencia del mercado gourmet que reconoce y retribuye los valores eticos y el enfoque de "comercio justo" de los megocios 4.- En agroelaborados, bajar el tamaño del envase, para satisfacer la necesidad de souvenir en el mercado del turismo 5.- Lo anterior implica la necesaria adquisición de equipamiento para mejorar productividad, por ejemplo dosificador neumatico 6.- Bajar la superficie productiva de frutilla a un nivel que la planta de agroelaborados pueda absorcer
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - DEBILIDAD (FD)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar equipamiento e infraestructura para escalar la producción de agroelaborados. 2.- Desarrollar imagen de marca y producto profesionalizada con relato, considerando la convergencia de las 4 tendencias gourmet 3.- Desarrollar en forma independiente la imagen de marca y producto de hortalizas y de agroelaborados 4.- Adquirir codigo de barras para todos los productos. 5.- Cambiar desde persona natural a figura jurídica: Soc. limitada, IRL, o SPA, para disminuir riesgo patrimonial 6.- Desarrollar Lay-out e implementar BPM en proceso de agroelaborados 7.- Disinuir el tamaño del formato de agroelaborados 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - AMENAZA (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Escalar el negocio para aumentar la cobertura y posicionamiento 2.- Desarrollar convenios con liceos técnicos de la región y tomar estudiantes en práctica 3.- Desarrollar un producto de mayor sofisticación y escalaiento tecnológico, como hortalizas cuarta gama, para bajar la amenaza de nuevos entrantes 4.- Desarrollar etiquetas premium con una imagen de marca de alta calidad, atractiva y potente desde punto de vista del MKT 5.- Desarrollar bolsas de empaque de hortalizas con imagen de marca y rotulación

Fte: Elaboración propia

3.- Estrategias por ámbito

Las 21 estrategias obtenidas con el análisis FODA, se pueden sistematizar, resumir y clasificar en tres grandes ámbitos, que suman 8 estrategias: Productivo, comercial y de gestión,

3.1.- Ámbito Productivo y de Proceso

- Desarrollar inversiones en equipamiento para escalar el negocio, desarrollar la línea de agroelaborados y generar una nueva línea de negocios de hortalizas cuarta gama.
- Mejorar infraestructura y lay-out para un proceso de mayor escalamiento, con calidad sanitaria certificable, mayor eficiencia operacional y productiva y para cumplir estándares de mercados formales exigentes, tanto para agroelaborados como para hortalizas cuarta gama.
- Ampliar superficie de invernaderos

3.2.- Ámbito Comercial

- Desarrollar el negocio de hortalizas cuarta gama, para abordar nicho de mercado de “convenience”. Este permitirá darle uso a producto de descarte.
- Mejorar el branding, profesionalizándolo, desarrollando imagen premium, con un relato de alto valor, que contenga atributos diferenciadores y coherentes con la convergencia de tendencias gourmet: premium, salud y bienestar, valores éticos, y “convenience”.
- Separar marcas de hortalizas y agroelaborados, y mejorar la imagen de hortalizas, con empaque más elaborado.

3.3.- Ámbito de Gestión

- Implementar protocolos de calidad y buenas prácticas de proceso
- Desarrollar modelo de negocios que incorpore la compra de materias primas a productores campesinos, con valores de comercio justo, para ajustar oferta a tendencias de mercado gourmet
- Migrar empresa a figura jurídica, para proteger patrimonio: EIRL. Ltda, o SPA
- Obtener código de barras para todos los productos

4.- Objetivos Estratégicos por Abordar

De las diez estrategias emanadas del Análisis FODA, (3 de proceso, 3 comerciales y 4 de gestión), que tienen que ver básicamente con mejoramiento de equipamiento e infraestructura, con decisiones de MKT y branding, y con elementos de gestión, derivan cinco objetivos estratégicos:

1. Desarrollar línea de negocio “spin off”, sustentada en la producción de hortalizas de cuarta gama, para posicionarse en mercado en crecimiento y con menor amenaza de nuevos entrantes.
2. Desarrollar, para agroelaborados equipamiento e infraestructura de planta para aumentar el escalamiento, líneas de productos y eficiencia productiva.
3. Desarrollar un branding competitivo, que le entregue a la marca y sus productos atributos de alta diferenciación, capaces de posicionarlo favorablemente en mercado meta, con foco hacia 4 grandes tendencias de mercado gourmet: Salud-bienestar, valores éticos, premium y convenience.
4. Desarrollar modelo de negocios, que considere la migración a empresa con figura jurídica, alianzas con productores campesinos, proveedores de materia prima, con valores éticos de comercio justo y alianzas con liceos técnicos para obtención de mano de obra calificada
5. Desarrollo de agroindustria con implementación de sistema de control de calidad y la implementando buenas prácticas de proceso.

5.- Pilares Fundamentales Para Alcanzar Objetivos Estratégicos Propuestos

La consolidación del negocio, su desarrollo productivo y comercial, su posicionamiento de mercado, su relevancia económica, debe estar sustentada en valores transversales, algunos de los cuales ya tiene la empresaria y su empresa, que constituyen pilares transversales y fundamentales del negocio, que deben ser continuamente fortalecidos, Estos son:

1. Oferta de alta calidad percibida, con imagen de marca de alta sofisticación, de alta diferenciación, con identidad local y atributos de baja adopción por parte de la competencia, que represente una experiencia de consumo.
2. Desarrollo del negocio con foco hacia el valor agregado y mejora continua del nivel tecnológico, para mejora en la calidad de los procesos.
3. Proceso con tradición alemana y campesina, con calidad estandarizada y certificable, con buenas prácticas y protocolos definidos.
4. Mejora continua y captura permanente de las tendencias de mercado.
5. Valor de comercio justo y valores éticos hacia el consumidor.

VI.- Plan Futuro

1.- Planes de Acción Para Alcanzar Objetivos Estratégicos

1.1.- Mejoramiento de infraestructura y Equipamiento

En función del mercado, se proyecta un escenario de escalamiento, tanto para la línea de producción de hortalizas en invernadero, como para la línea de producción de agroelaborados. En esta última, se proyecta el desarrollo de una agroindustria de 85 m², donde se instalaría una línea de proceso de agroelaborados, mermeladas y conservas en vidrio, y una línea de proceso de hortalizas IV Gama, con su respectivo equipamiento. Con ello, se podrán capturar oportunidades de mercado además de poder escalar el actual negocio de agroelaborados, mejorando la eficiencia productiva y accediendo a economías de escala y aumentando los ingresos.

1.1.1.- Infraestructura Proyectada

La proyección del mejoramiento de infraestructura, responde básicamente a la necesidad de implementar, por un lado, las líneas de proceso de agroelaborados, mermeladas y conservas de fruta en vidrio y, por otro lado, la línea de proceso de hortalizas IV Gama. Se proyecta un área total de la unidad agroindustrial de 85 metros, de los cuales 70 mts serán área de proceso y 15 metros área de servicio. Esta planta de proceso se proyecta cumpliendo estándares HACCP (Análisis de peligros y control de puntos críticos), tales como paredes lavables, piso lavable, pendiente en el piso para evacuación de aguas, sistemas de iluminación protegidos, lay-out, definido separando áreas "limpias", entre otras cosas. Se espera que esta implementación de infraestructura, permita escalar el negocio, responder a expectativas de mercado gourmet, aumentar el volumen de negocios y mejorar resultados económicos. Adicionalmente, se requiere aumentar la infraestructura de invernadero hasta alcanzar los 2.500 m², lo que representa una inversión capaz de levantar 600 m² adicionales a la capacidad actual.

Para valorizar las inversiones en infraestructura proyectadas, se consideró el precio de mercado de 12 UF el m² construido y se estimó un valor de 0,5 UF el m², para levantamiento de infraestructura de invernadero. La inversión total proyectada en infraestructura alcanza los \$ 36,8 millones (Tabla 13).

Tabla 13.- Inversión Proyectada en Infraestructura

Area de Unidad Agroindustrial Proyectada	Superficie Actual	Superficie Propuesta	Superficie a Construir	Costo Construcción (UF/m ²)	Total Inversión Infraestructura (\$)
Area de Proceso	0 m ²	65 m ²	65 m ²	12,0	20.826.000
Bodega Proter	0 m ²	10 m ²	10 m ²	12,0	3.204.000
Servicios y lockers	0 m ²	15 m ²	15 m ²	12,0	4.806.000
Superficie Invernaderos	1.900 m ²	2.500 m ²	600 m ²	0,6	8.010.000
Total					36.846.000

Fte.: Elaboración propia

1.1.2.- Equipamiento Proyectado

El mejoramiento proyectado en equipamiento, responde a la necesidad de mecanización y mejora del proceso de agroelaborados, que hoy lo realiza exclusivamente la empresaria, en forma eminentemente manual con alto desgaste físico y bajos rendimientos productivos. Además, responde a la proyección de una línea de procesamiento de Hortalizas IV Gama, con la cual elaborar productos capaces de diferenciarse de la competencia y de capturar una oportunidad de mercado sustentada en una creciente tendencia gourmet “La Convenience” o conveniencia.

Los equipos requeridos para ello, son una marmita con agitador para preparar la mermelada, autoclave para esterilizado de envases, un dosificador neumático para llenar los frascos de mermelada, un procesador de alimentos industrial, mesones de acero inoxidable. Estas inversiones se valorizan en \$ 14.223.000 (Tabla 14).

Tabla 14.- Inversión Proyectada en Equipamiento

Equipo	Descripción	Función	Capacidad Proceso (Lts/Batch)	Capacidad Producción (kg/día)	Capacidad Producción (Unid /Día)	Precio Unitario (\$)	Subtotal Precio (\$)	Empresa Proveedora
I	Olla cocción acero inox. de 3 mm. Capacidad 150 litros. Tapa de acero inox. de 1,5 mm. Cumple con normas internacionales de seguridad. Sistema de vapor autogenerado. Quemador de alto rendimiento desmontable con termocupla y válvula de seguridad. Certificado de Aprobación No G-011-01-10999. Consumo 26Kw/h.	Preparación de mermeladas y manjar en batch de 80 litros, con 2 a 4 batch día	80 lts x batch, 2 a 4 batch x día	160 a 320 lts x día	725 a 1450 frascos de 220 grs x día	3.200.000	3.200.000	Biggi
Dosificador Neumatico	Dosificador de Pistón Neumático Modelo DAS-500, Dosis máxima 500 ml, 8-12 dosis/min., accionamiento electroneumático, requerimiento de aire 90 lts/min, 6 bar de presión, tolva con capacidad de 40 litros, pedal de comando eléctrico con manos libres, construcción en acero inoxidable, boquilla cortagota neumática. Incluye compresor	Llenado de frascos	10 dosis/min 2,2 Kg/min 132 kg/hora	1056 kg jornada 8 horas. Frascos de 220 cc	4.800 frascos/día 220 cc	3.514.000	3.514.000	Plaspac
Procesador de Alimentos	Procesador de Vegetales TORREY Construido en acero inoxidable y aluminio anodizado, muy resistente, higiénico y apto para largas jornadas de trabajo. · Seguridad. Cuenta con tres sensores electromagnéticos que al ser desactivados cortan la energía evitando accidentes. · Alto volumen de procesamiento. · Más opciones de procesamiento. Variedad de discos para variedad de cortes como rallado, juliana, cubicado, brunoise y más. · Incluye dos tipos de empujadores. · Fácil limpieza. Los componentes principales son fácilmente desmontables para su limpieza. Características de Procesador de Vegetales Capacidad Producción (kg/hora): 70 Dimensiones (mm): 510x560x790 Potencia Motor (HP) 1/2 Peso Neto (Kg): 22 Peso Bruto (Kg): 25	Procesamiento de Hortalizas	70 Kgs/Hora	560 lechugas/día	2.240 Uni/día	1.329.000	1.329.000	SuperMaq
Mesones de Acero inox	Mesón de Trabajo Grande. / BAMB-0197 1900 x 860 mm. / Acero Inoxidable.Cubierta con Respaldo de 100 mm. ☑ Estructura Soportante en Perfil 30 x 30 mm. De Diámetro. ☑ Incluye Repisa Inferior. ☑ Fabricación íntegramente en Acero Inoxidable Calidad Aisi 304-L. ☑ Incluye Patines Regulables de Alta Resistencia					290.000	580.000	Dulox
Autoclave	Capacidad 72 litros, semi-automático para esterilización por vapor húmedo y secado. para materiales de cirugía, vidrio,plásticos, gomas,líquidos , instrumental , indumentaria , etc...cuenta con 4 ruedas, alarmas de seguridad por bajo nivel de agua, que desconecta automáticamente los calefactores, y doble sistema de válvulas de seguridad que libera automáticamente el vapor sobre los 2.5 kg/cm2 de presión.construido totalmente de acero inoxidable	Esterilización de frascos de mermeladas, jugos, conservas, concentrados, pulpas, manjar y ají	28 (Frascos/ Batch) 6 Batch	168 frascos/día	42 kilos envasados	5.600.000	5.600.000	Arquimed
Total Inversión Corto Plazo en en Equipamiento							14.223.000	

Nota: Valores actuales, pero referenciales, que podrían subir de precio. Si la empresaria decide adquirir, se seleccionará proveedor y realizarán las cotizaciones formales.

Fte: Elaboración propia

1.2.- Desarrollo de Branding Consistente con Propuesta de Valor

1.2.1.- Análisis de Imagen de Marca y Producto “Doña Pabla”.

La imagen de marca y productos de Doña Pabla, si bien transmite claramente algunos conceptos y valores de la empresa, dista bastante de lo que se esperaría para productos gourmet o para productos con identidad para instalarse en mercados de nicho. El análisis de los diseños, para hortalizas y agroelaborados se presenta a continuación.

i.- Hortalizas

Se sugiere que esta imagen sea divorciada de la imagen de los agroelaborados, Afortunadamente existen elementos potentes para el desarrollo de una imagen diferenciada y con identidad, con muchas ventajas en conformidad a los canales de comercialización ocupados en estos productos. En efecto, un importante aporte en esta dirección representa la certificación “Marca de calidad Aysén”. El presente proyecto permite financiamiento para abordar el desarrollo de imagen en estos productos. Adicionalmente el concepto de producto natural sin aditivos ni químicos.

ii.- Agroelaborados

La imagen de agroelaborados, mermeladas y conservas, se presenta en la siguiente fotografía (Fig. 13).



Fig. 13.- Etiqueta con imagen de marca de productos “Doña Pabla”

Respecto a la imagen de Conservas y Mermeladas “Doña Pabla”, Se nota un buen intencionado interés en lograr una unidad de criterio en esta línea de productos. Sin embargo, la confusión visual y falta de foco es alta

en estas etiquetas. Es difícil lograr un diseño consistente bajo la premisa de querer destacar todo al mismo tiempo. Y éste es el caso:

- **Tipografías:** Hay demasiadas fuentes utilizadas y sus respectivas familias con diversos atributos como outlines, sombras, lo que vuelve muy densa la lectura. No se dejó espacio libre para dividir visualmente los diferentes sectores de interés. Todo “es importante, hay que resaltarlo”.
- **Imagotipo:** La fuente Old English o Gótica, del imagotipo, es muy ornamentada y puede ser reemplazada por otra más sencilla, menos *serifas*, (exceso de ornamentación de la fuente), nos proyectaría modernismo, dentro del mismo concepto germano asociado, sin desvirtuarla. La curva que hace el logo sobre el óvalo que contiene la escena principal de los bailarines, es irregular y no es paralelo a éste. No es armónica la geometría.
- **La escena principal de los bailarines:** es muy elemental y puede ser mejorada o simplificada sustancialmente para una mejor definición de la imagen y en algún momento del posicionamiento de la marca, ser reconocida por sí misma sin la presencia de la tipografía.
- **Fondo:** El concepto de los colores de la bandera alemana no tiene la mejor ubicación considerando cómo es el orden de los mismos. El paisaje del fondo, igualmente se pudo manejar con otro tipo de densidad para permitir una mejor lectura, como ya explicamos.

Actualmente, el branding o imagen de marca y producto de “Doña Pabla”, hortalizas y agroelaborados, si bien transmiten algunos atributos de marca esperados por el mercado gourmet, y por el nicho “convenience”, como por ejemplo su tradición alemana y campesina, su elaboración natural, origen campesino y artesanal, tiene algunas omisiones, respecto a la propuesta de valor, no del todo consistente con los mercados donde se deben posicionar, y donde tiene mayor potencial comercial. Ello, especialmente cuando se consideran las cuatro grandes tendencias de estos mercados, cuales son: Premium, Salud-Bienestar, Valores Éticos y conveniencia. En este marco, la imagen de marca y producto resulta débil o deficitaria, cuando se analiza a la luz de una estrategia que busque posicionar el producto en mercados de carácter masivo y frente a una competencia en aumento.

1.2.2.- Estrategia para el Mejoramiento de la Imagen de Marca

El Objetivo del Branding, y lo que se busca para posicionar una marca es básicamente la unidad de criterio y carácter, para que la marca se identifique claramente, y pueda transmitir la propuesta de valor hacia el consumidor. En especial, en productos como agroelaborados y hortalizas IV Gama, como las que se propone producir, productos en general muy alejados del commodity, y con atributos de diferenciación inherentes al mercado gourmet o de especialidad. En este contexto, caracterizando los atributos esperados y las tendencias gourmet y sistematizando las consideraciones del punto anterior, respecto a la imagen de marca y producto, se requiere:

- Desarrollo de estructura de marca profesionalizada con conceptos premium.
- Desarrollo de un isotipo o logotipo, característico de la marca.
- Construcción más limpia de imagen de marca y con mayor coherencia con el mercado objetivo, para cada tipo de producto.
- Diferenciación de imagen de agroelaborados de hortalizas IV Gama
- Desarrollo de contenidos y relatos coherentes con la imagen de marca y con la tendencia de mercado gourmet: Premium, salud y bienestar y valores éticos. Estos también contenidos en una carpeta promocional.

A continuación se presenta un cuadro con el costeo de esas mejoras en la imagen de marca y producto (Tabla 15).

Tabla 15.- Costo de Mejoramiento de Imagen de Marca y Producto

Actividad del Branding a Ejecutar	Costo Unitario (\$)	Subtotal (\$)
Diseño del manual de marca con foco hacia el mercado gourmet , conteniendo conceptos, contenidos gráficos y relatos requeridos. Incluye propuesta de isotipo o logotipo, rediagramación y construcción más limpia de imagen de marca.	1.700.000	1.700.000
Diseño particular de la imagen de productos: Mermeladas, Conservas, Hortalizas, Hortalizas IV Gama.	240.000	960.000
Diseño de carpeta promocional con sesión de fotografías	1.400.000	1.400.000
Total Costo de Diseño Marca y Producto	3.340.000	4.060.000

Fte: Elaboración propia

VII.- Anexo 2. Otra competencia observada

1.- Hortalizas

Tabla 16. Resumen de otra competencia observada en hortalizas.

Empresa	Descripción	Productos ofertados
Dole	Multinacional que llega a Chile en 1981 bajo el nombre de DOLE Chile. Cuenta con plantas para el proceso de fruta de exportación, estas cuentan con packing de selección y envasado, bodegas de almacenaje en frío convencional y cámaras de conservación con atmósfera modificada. Posee una gran variedad de productos frescos y deshidratados	Mix de ensaladas, apio, cebolla, espinaca baby, rúcula baby, escarola, lechuga española hidropónica, repollo morado, repollo blanco, radiccio, snack
Pura Hoja	Pura Hoja empresa chilena, identifica cualidades de valor que hacen una serie de diferencias importantes en la producción, ya que sus vegetales son en su mayoría hidropónicos. Posee procesos productivos sustentables al purificar el agua.	Variedades de lechuga hidropónicas
HidroCampo	Empresa chilena, con casa matriz en Santiago, quien opera en Arica produciendo distintos tipos de hortalizas, principalmente, con tecnología hidropónica, también ofrece productos poco usuales como los baby leaf y tudela	Lechugas hidropónicas, Berros hidropónicos, Rúcula, Albahaca, Kale, Cogollitos de Tudela, Baby leaf, tomates, ajies, berenjenas, pimientos, Zanahorias, Esparrago, Alcachofa, Uva
Huertos Carolina	Produce hortalizas desde 1989 en la región Metropolitana, con tradición horticultora y reconocidos por su calidad	Lechugas, zanahorias, cebollas, espinacas

Fte. Elaboración propia

1.1.- Productos hortícolas encontrados y sus atributos destacados



Figura 14. Zanahorias orgánicas



Figura 15. Lechuga orgánica



Figura 19. Papas con envase de malla y plástico



Figura 20. Zanahoria para jugo



Figura 21. Papas malla

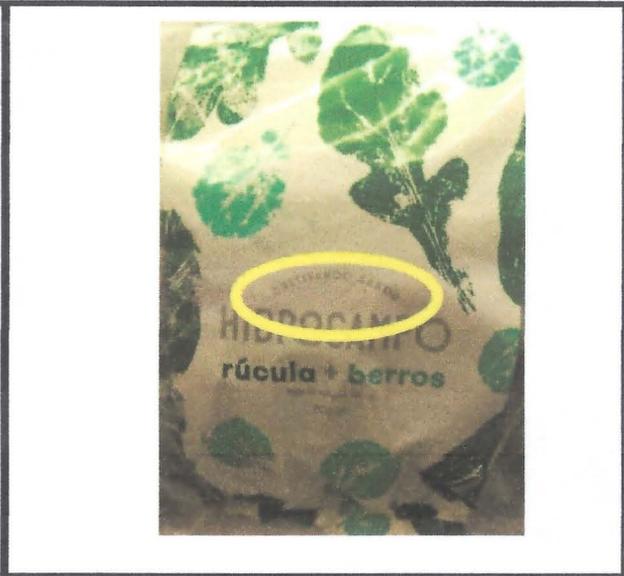


Figura 22. Rúcula bolsa



Figura 23. Lechuga hidropónica



Figura 24. Lechuga

2.- Mermeladas y Conservas

Tabla 17. Resumen de otra competencia observada en mermeladas y conservas.

Empresa	Descripción	Productos ofertados
Bonne Maman	Marca francesa llegada a Chile, comercializada principalmente por la cadena Jumbo. Los productos son elaborados con las recetas tradicionales francesas, comercializan conservas y mermeladas, estos productos están hechos con ingredientes naturales y sólo cuentan con fruta de calidad.	Conservas, jaleas y frutas untables de albaricoque, albaricoque-frambuesa, mora, cerezas, cuatro frutas, ciruelas amarillas, mango-durazno, durazno, naranja, mix de berries, ciruela, frutilla, arándano silvestre, grosella negra, uva moscatel, grosella roja, cereza negra, membrillo, higo morado, ricota-limón
Frutos del Parador	Es una empresa familiar del rubro agroindustrial, ubicada en Villarrica, que permanentemente trabaja para desarrollar nuevos productos destinados al mercado gourmet. Bajo la marca se elaboran mermeladas, pastas saladas, agridulces, pestos y conservas ciento por ciento naturales sin preservantes ni aditivos artificiales.	Conservas de Murta con membrillo, murta en almíbar, mermeladas de Nalca y Ruibarbo, Arándano, Membrillo, Frutilla, Cítricos, Frutos Rojos, Zanahoria y Naranja, Arándano y Maqui, Murtilla y Membrillo, Ciruela y Nueces, Ciruela y Plátano, Manzana y Nueces, Higos, Damasco y Nueces, Manzana, Damasco, Almendras y Pasas, Ruibarbo, Sauc 450, Mandarina, Arándano y Frambuesa, Higos con Nueces, Arándano y Ciruela, Grosella, Damasco.
Mel	Empresa familiar, ubicada en Huechuraba, en la región Metropolitana, dedicada principalmente a la elaboración de mermeladas 100% naturales, se ha posicionado en Chile como una importante marca de insumos de pastelería, repostería, lo que la ha llevado a posicionarse en el mercado de supermercados, hoteles y restaurantes.	Mermeladas de alcayota, arándano, ciruela, damasco, durazno, mora, frambuesa, frutilla, frutos del bosque, guínda ácida, naranja, piña, maracuyá azúcares, polvos instantáneos, brillos, syrup, bases de cócteles y conservas de slice de manzana, filling de manzana y piñas.
Huertos del Lago	Empresa familiar ubicada en Quelhue a 7km de Pucón. Distribuye en cadena de supermercados como Unimarc, quien le cede un espacio en la página de productores locales, dándole una buena vitrina a sus productos y supermercados Jumbo	Mermeladas de arándano, frambuesa, mora, naranja, damasco y ciruela.
Guallarauco	Se inició a fines de los ochenta con el cultivo de especies subtropicales, quienes a fines de los noventa instauraron industrias de proceso en el origen la cosecha, disminuyendo los riesgos de deterioro de la fruta. Productos naturales, inocuos y de calidad	Jugos light, jugos fruta, jugos verduras, jugos fruta, jugos puros, nectares, helados, fruta untable, cheesecake, bases de trago, conservas, lucumas. mermeladas y puré paltas, pouch fruta, sopas

Fte. Elaboración propia

2.1.- Mermeladas y conservas encontradas y sus atributos destacados



Figura 25. Murtilla en almíbar



Figura 26. Mermelada MeL

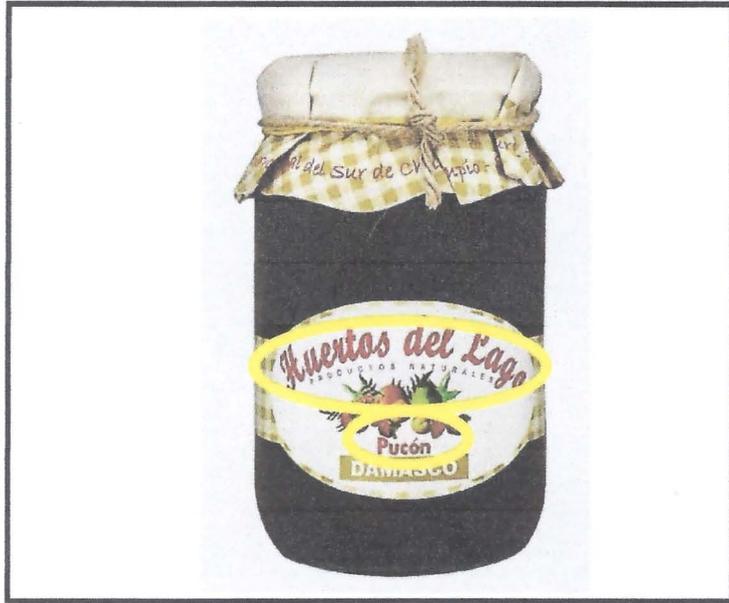


Figura 27. Mermelada Huertos del Lago

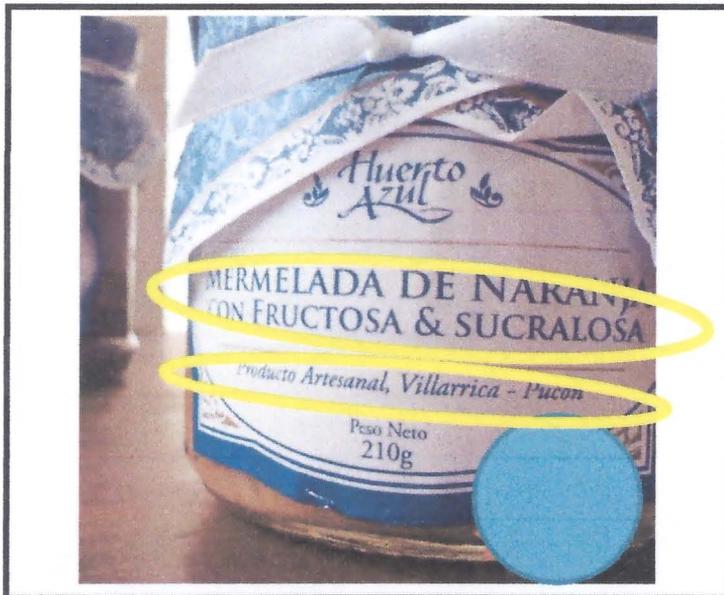


Figura 28. Mermelada Huerto Azul



Figura 29. Conserva de Huesillos Guallarauco