



Informe Técnico Avance

Nombre del proyecto	Plan de implementación para el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizacional y de la innovación de la Cooperativa Quesera - Lácteos Santa Rosa.
Código del proyecto	PYT-2016-0815
Nº de informe	2
Período informado	desde el 01/07/2017 hasta el 28/02/2018
Fecha de entrega	19/03/2018

OFICINA DE PARTES 2 FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	03 ABR 2018
Hora	16:25
Nº Ingreso	47895

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR Y PRESENTAR EL INFORME

- Todas las secciones del informe deben ser contestadas, utilizando caracteres tipo Arial, tamaño 11.
- Sobre la información presentada en el informe:
 - Debe estar basada en la última versión del Plan Operativo aprobada por FIA.
 - Debe ser resumida y precisa. Si bien no se establecen números de caracteres por sección, no debe incluirse información en exceso, sino solo aquella información que realmente aporte a lo que se solicita informar.
 - Debe ser totalmente consistente en las distintas secciones y se deben evitar repeticiones entre ellas.
 - Debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero y ser totalmente consistente con ella.
- Sobre los anexos del informe:
 - Deben incluir toda la información que complemente y/o respalde la información presentada en el informe, especialmente a nivel de los resultados alcanzados.
 - Se deben incluir materiales de difusión, como diapositivas, publicaciones, manuales, folletos, fichas técnicas, entre otros.
 - También se deben incluir cuadros, gráficos y fotografías, pero presentando una descripción y/o conclusiones de los elementos señalados, lo cual facilite la interpretación de la información.
- Sobre la presentación a FIA del informe :
 - Se deben entregar tres copias iguales, dos en papel y una digital en formato Word (CD o pendrive).
 - La fecha de presentación debe ser la establecida en el Plan Operativo del proyecto, en la sección detalle administrativo. El retraso en la fecha de presentación del informe generará una multa por cada día hábil de atraso equivalente al 0,2% del último aporte cancelado.
 - Debe entregarse en las oficinas de FIA, personalmente o por correo. En este último caso, la fecha válida es la de ingreso a FIA, no la fecha de envío de la correspondencia.

CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	4
2.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO	4
3.	RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR	5
4.	RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO	6
5.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	8
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	8
7.	RESULTADOS ESPERADOS (RE)	9
8.	CAMBIOS Y/O PROBLEMAS	15
9.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO	15
10.	HITOS CRÍTICOS DEL PERÍODO.....	17
11.	CAMBIOS EN EL ENTORNO	18
12.	DIFUSIÓN	18
13.	CONCLUSIONES	20
14.	ANEXOS.....	22

1. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre Ejecutor:	Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa Paillaco
Nombre(s) Asociado(s):	
Coordinador del Proyecto:	Cristian Águila Chacón
Regiones de ejecución:	De los Ríos
Fecha de inicio iniciativa:	13/12/2016
Fecha término Iniciativa:	28/02/2018

2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO

Costo total del proyecto			
Aporte total FIA			
Aporte Contraparte	Pecuniario		
	No Pecuniario		
	Total		

Acumulados a la Fecha		Monto (\$)
Aportes FIA del proyecto		
1. Aportes entregados	Primer aporte	
	Segundo aporte	
	Tercer aporte	
	n aportes	
2. Total de aportes FIA entregados (suma N°1)		
3. Total de aportes FIA gastados		
4. Saldo real disponible (N°2 – N°3) de aportes FIA		
Aportes Contraparte del proyecto		
1. Aportes Contraparte programado	Pecuniario	
	No Pecuniario	
2. Total de aportes Contraparte gastados	Pecuniario	
	No Pecuniario	
3. Saldo real disponible (N°1 – N°2) de aportes Contraparte	Pecuniario	
	No Pecuniario	

2.1 Saldo real disponible en el proyecto

Indique si el saldo real disponible, señalado en el cuadro anterior, es igual al saldo en el Sistema de Declaración de Gastos en Línea (SDGL):

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2.2 Diferencia entre el saldo real disponible y lo ingresado en el SDGL

En el caso de que existan diferencias, explique las razones.

3. RESUMEN DEL PERÍODO ANTERIOR

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período anterior a éste informe. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

4. RESUMEN DEL PERÍODO INFORMADO

Informar de manera resumida las principales actividades realizadas y los principales resultados obtenidos en el período informado. Entregar valores cuantitativos y cualitativos.

- a. Participación en feria Sabores y Sensaciones del Ranco 2017, realiza los días 27,28,29 de Octubre 2017 en el sector Bahía Coique, comuna de Futrono. Venta de Queso Mantecoso, Queso Brie, Yogurt Natural y dulce de Leche. Ventas totales ANEXO 1.
- b. Estudio de mercado para la industria del queso en la Región de Los Ríos. Informe elaborado por Consultora APP Chile. ANEXO 2.
- c. Elaboración de talleres con metodología CEFE realizados el 28 Noviembre y 4 Diciembre 2017 en dependencias de la Planta Quesera en Santa Rosa, de estos talleres se genero el reglamento interno de funcionamiento de la Cooperativa Quesera. ANEXO 3.ANEXO 9.
- d. Participación en III Feria Gastronómica Saborea Valdivia, realizada los días 1,2 y 3 Diciembre 2017 en recinto Parque Saval de Valdivia. Venta de Queso Mantecoso y Yogurt Natural. Ventas totales ANEXO 1.
- e. Participación en VII Fiesta del Cordero Paillaco 2017, realizada los días 8,9 y 10 Diciembre 2017, en recinto parque cincuentenario de Paillaco, venta de queso mantecoso, yogurt natural, dulce de leche y cola de mono. Ventas totales ANEXO 1.
- f. Obtención de resolución sanitaria para la fabricación de quesos y otros productos lácteos, incluyendo resolución sanitaria de alcantarillado y tratamiento de Riles. Resolución Exenta N° 181415738 de Fecha 17/01/2018 Servicio de Salud Región de Los Ríos. ANEXO 4.
- g. Informe técnico trazabilidad en la calidad de la leche y el queso, asesoría técnica realizada por el médico veterinario Jaime Reyes a los socios y productores de la Cooperativa. ANEXO 5.
- h. Participación en Expo-láctea 2018, realizada los días 19,20 y 21 Enero 2018 en recinto parque Saval de Valdivia, venta de queso mantecoso, queso tipo morbier, yogurt natural y yogurt griego. ventas totales ANEXO 1.
- i. Informe asesorías comerciales y de gestión para la Cooperativa para implementar la gestión comercial de la Cooperativa y generar procesos administrativos y de gestión. ANEXO 6.
- j. Informe asesoría legal y capacitación contable Cooperativa. Resultado de 6 talleres de capacitación al Consejo de Administración y junta de

vigilancia en temas de Contabilidad y tributación. Asesoría legal para la regularización de aportes de capital de los socios de la Cooperativa. Capacitación realizada por el contador auditor especialista en Cooperativa Raúl Lillo Merino. ANEXO 7.

- k. Participación en Festival Gastronómico Latinoamericano Ñam 2018, realizada los días 22,23,24 y 25 de Marzo 2018, realizada en cerro santa lucía Santiago, Chile. Venta de Queso mantecoso, Queso tipo Morbier, Yogurt Natural y Yogurt Griego. Ventas totales Además de realizar contactos comerciales importantes, con emporios como tantán, el club del queso, participación en Ecomercados en Mayo 2018. ANEXO 1.
- l. Reglamento interno de la Cooperativa. ANEXO 8.
- m. Diseño de etiquetas con información nutricional correspondiente de los productos Queso Mantecoso, Queso maduro tipo morbier, Yogurt Natural. ANEXO 10.

5. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como objetivo principal: implementar el plan de acción de la Cooperativa para disminuir algunas de las brechas organizacionales y comerciales identificadas.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

2.1 Porcentaje de Avance

El porcentaje de avance de cada objetivo específico se calcula luego de determinar el grado de avance de los resultados asociados a éstos. El cumplimiento de un 100% de un objetivo específico se logra cuando el 100% de los resultados asociados son alcanzados.

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha
1	Implementar la gestión comercial de la Cooperativa y generar procesos administrativos y de gestión.	100%
2	Posicionar en mercado nacional los quesos mantecosos de la Cooperativa el Tiquenal de Santa Rosa.	80%
3	Desarrollar competencias empresariales y de gestión en el consejo directivo principalmente y en los socios de la Cooperativa en general.	100%

7. RESULTADOS ESPERADOS (RE)

3.1 Cuantificación del avance de los RE a la fecha

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Contar con instrumentos que permitan sistematizar información relevante para la toma de decisiones empresariales	Manual de operaciones instalado y sistema de gestión implementado en un año.		0	100%	Agosto 2017	100%
<p>Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.</p> <p>Se ha trabajado principalmente en determinar los costos de producción, que es la base del sistema de gestión. En el ámbito de procesos se han implementado planillas de registro de datos de proceso del queso, que permiten determinar los costos directos. Con la asesoría técnica de profesional Ingeniero en Alimentos se ha podido calcular rendimientos desde la leche al queso, necesidades de insumos para cada proceso y estandarizar la calidad del producto. Se ha generado un reglamento interno que establece reglas de funcionamiento en los ámbitos productivos, comercial y organizacional de la Cooperativa. En la gestión comercial el informe del asesor técnico recomienda implementar un sistema de gestión como por ejemplo software club almacén y su kit hardware por un costo total. Existe en ejecución un proyecto Juntos que financia un gestor de proyecto que también colabora con las labores administrativas y de gestión de la Cooperativa.</p>								
<p>Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)</p>								
<p>Reglamento interno Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa ANEXO 8. Informe Asesoría comercial y de gestión ANEXO 6.</p>								

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Participación en dos ferias para promocionar los quesos de la Cooperativa		0	2	Octubre 2017 y Marzo 2018	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Participación en dos ferias para promocionar los quesos de la Cooperativa		0	2	Octubre 2017 y Marzo 2018	100%

Se ha participado en distintas ferias y exposiciones en la región de los ríos como también en la capital, donde se ha podido dar a conocer los productos elaborados por la Cooperativa principalmente en Valdivia y Santiago. Se ha comercializado queso mantecoso, queso tipo morbier, yogurt natural y yogurt griego con muy buena aceptación entre los consumidores, destacando la aceptación del queso tipo morbier en la Feria Nam 2018 donde se comercializo 300 kg a un precio por kilo teniendo muy buenas degustaciones de esta variedad de queso receta francesa. Este objetivo fue muy dependiente de contar con la resolución sanitaria de la quesera, que se obtuvo en Enero 2018, que permitió participar en ferias de mayor importancia, donde se logro realizar buenos contactos comerciales para la comercialización de los productos de la Cooperativa.

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Participación en dos ferias para promocionar los quesos de la Cooperativa		0	2	Octubre 2017 y Marzo 2018	100%
<p>Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)</p> <p>Apoyo Fotográfico de Participación en Ferias por la Cooperativa ANEXO 1.</p> <p>Resolución Sanitaria para la elaboración de Quesos y Productos Lácteos ANEXO 4.</p> <p>Diseños de etiquetas para los Productos de la Cooperativa ANEXO 10.</p>								

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
2	2	Difundir la imagen corporativa de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa y sus quesos en distintas instancias de promoción y canales de venta.	Participación en dos ferias para promocionar los quesos de la Cooperativa		0	2	Octubre 2017 y Marzo 2018	100%

N° OE	N° RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
3	3	Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial	Organigrama Perfiles técnicos Reglamento interno		0	100	Agosto 2017	100%
Descripción y justificación del avance de los resultados esperados a la fecha.								
Se realizó la formalización de los aportes realizados por los socios a su cooperativa, aumentando el capital de cada uno de los socios y el porcentaje de participación. Además se entregó capacitación a los socios del consejo de administración y la junta de vigilancia, entregando conocimientos sobre contabilidad y administración de Cooperativas. También fortaleciendo los tópicos relevantes en el funcionamiento de la Cooperativa. Paralelamente se desarrollaron los talleres y asesorías para definir roles y perfiles profesionales para fortalecer la arquitectura empresarial. Gracias a un proyecto Juntos del Comité de Desarrollo Regional los Ríos, la cooperativa cuenta con un profesional del agro para gestionar la cooperativa.								
Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)								
Informe Asesoría Legal y Capacitación contable de la Cooperativa ANEXO 7. Informe Asesoría Comercial y de Gestión ANEXO 6.								

8. CAMBIOS Y/O PROBLEMAS

Especificar los cambios y/o problemas en el desarrollo del proyecto durante el período informado.

Describir cambios y/o problemas	Consecuencias (positivas o negativas), para el cumplimiento del objetivo general y/o específicos	Ajustes realizados al proyecto para abordar los cambios y/o problemas

9. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO

9.1 Actividades programadas en el plan operativo y realizadas en el período del informe

Desarrollo de muestras para participar en ferias.
Estudio final de mercado del queso.
Participación en Ferias con quesos de la Cooperativa.
Visita técnica a planta piloto de alimentos de Universidad de los Lagos.
Mentoring a la directiva en temas de gestión organizacional y principios cooperativos.
Desarrollo de módulos con metodología CEFE
Desarrollo de reglamento interno de la Cooperativa.
Apoyo en reestructuración de la Cooperativa.

9.2 Actividades programadas y no realizadas en el período del informe

--

9.3 Actividades programadas para otros períodos y realizadas en el período del informe

Asistencia técnica predial, trazabilidad de la leche y el queso. Actividad realizada por médico veterinario Jaime Reyes Duran. ANEXO 5.

9.4 Actividades no programadas y realizadas en el período del informe

--

10. HITOS CRÍTICOS DEL PERIODO

Hitos críticos	Fecha programada de cumplimiento	Cumplimiento (SI / NO)	Documentación de respaldo (indique en que n° de anexo se encuentra)
Sistema de gestión implementado	Agosto 2017	SI	Informe Asesoría Comercial y de Gestión. Anexo 6
Participación en feria1	Abril 2017	SI	Exposición en Ferias. Anexo 1
Participación en feria 2	Octubre 2017	SI	Exposición en Ferias. Anexo 1
Reglamento interno de la Cooperativa validado por la asamblea	Agosto 2017	SI	Reglamento Interno Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa. Anexo 8

10.1. En caso de hitos críticos no cumplidos en el período, explique las razones y entregue una propuesta de ajuste y solución en el corto plazo.

La participación en ferias no se pudo lograr en las fechas establecidas inicialmente, debido a la falta de la resolución sanitaria de la planta quesera de la Cooperativa, donde se esperaba promocionar, degustar los quesos elaborados por la cooperativa. Sin embargo, este permiso sanitario se logro obtener en Enero 2018 y se pudo participar en la Expo láctea 2018 en Valdivia, donde se presento el queso tipo Morbier, receta francesa elaborada por la Cooperativa y luego en Marzo 2018 fue la participación en Ñam 2018 en Santiago, donde el Queso Tipo Morbier, causó sensación en el Público asistente y se hicieron contactos comerciales concretos.

11. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Indique si han existido cambios en el entorno que afecten el proyecto en los ámbitos tecnológico, de mercado, normativo y otros.

No obtener la resolución sanitaria ha significado para la Cooperativa un retraso muy importante para la comercialización de sus quesos, no poder promocionar sus productos en otras regiones del país ha significado una pérdida de ingreso importante, como también no poder hacerse conocida en ferias importantes como Ñam 2017, Expo rural, 2017 ha sido una pérdida de oportunidad comercial muy importante. Sin embargo, se ha ganado en otras áreas, como por ejemplo, adjudicarse un fondo de inversión de Sercotec para aumentar la capacidad de procesamiento a 1.000 litros de leche al día, es muy necesaria para comprar toda la leche que van a producir sus cooperados en esta primavera. También se ha fortalecido el consejo de administración en los ámbitos de gestión empresarial y articulación de instrumentos de fomento.

Actualmente la resolución sanitaria se obtuvo con fecha 18 enero 2018 y se ha podido realizar importantes contactos comerciales para los productos de la Cooperativa.

12. DIFUSIÓN

12.1 Describa las actividades de difusión programadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes	Documentación Generada

12.2 Describa las actividades de difusión realizadas durante el período:

Fecha	Lugar	Tipo de Actividad	Nº participantes*	Documentación Generada*

*Debe adjuntar en anexos material de difusión generado y listas de participantes

13. CONCLUSIONES

13.1 ¿Considera que los resultados obtenidos hasta la fecha permitirán alcanzar el objetivo general del proyecto?

Si efectivamente el equipo técnico de este proyecto considera que se ha logrado el objetivo general y los específicos del proyecto a cabalidad, se cuenta con Resolución sanitaria, se han estandarizados los procesos, se están elaborando variedades de queso distintas y con buena aceptación del público, lo demuestran las degustaciones realizadas en Ferias Expo Láctea Valdivia 2018 y Ñam 2018. El producto Queso mantecoso, tipo Morbier cuentan con etiquetado adecuado y existen pedidos para la Capital, desde El club del Queso, El Emporio Tantán y la invitación a participar de Ecomercado 2018 en Paseo Bulnes de Santiago, con productos de la Cooperativa. En el ámbito administrativo y de gestión se cuenta con mayor empoderamiento en la administración por parte del consejo de Administración de la Cooperativa, además del apoyo profesional permanente de un Ingeniero Agrícola, gracias al financiamiento por 3 años del proyecto Juntos del Comité de desarrollo productivo de Los Ríos.

13.2 ¿Considera que el objetivo general del proyecto se cumplirá en los plazos establecidos en el plan operativo?

Si efectivamente, existe un escenario más favorable para lograr posicionar los productos de la Cooperativa. Además la incorporación de un profesional en la administración del negocio quesero, permitirá mejorar la gestión y el desarrollo comercial de la Cooperativa.

13.3 ¿Ha tenido dificultades o inconvenientes en el desarrollo del proyecto?

No.

13.4 ¿Cómo ha sido el funcionamiento del equipo técnico del proyecto y la relación con los asociados, si los hubiere?

El equipo técnico ha funcionado bien, no existen aspectos negativos que destacar.

13.5 En relación a lo trabajado en el período informado, ¿tiene alguna recomendación para el desarrollo futuro del proyecto?

13.6 Mencione otros aspectos que considere relevante informar, (si los hubiere).

14. ANEXOS

Realice y enumere una lista de documentos adjuntados como anexos.

ANEXO 1. EXPOSICION EN FERIAS. APOYO AUDIO VISUAL.

ANEXO 2. INFORME FINAL ESTUDIO MERCADO QUESOS.

ANEXO 3. INFORMES TALLERES COOPERATIVA AGRICOLA QUESERA SANTA ROSA.

ANEXO 4. RESOLUCION SANITARIA QUESERIA.

ANEXO 5. INFORME TECNICO TRAZABILIDAD EN LECHE Y QUESO.

ANEXO 6. INFORME ASESORIAS COMERCIAL Y DE GESTION.

ANEXO 7. INFORME ASESORIA LEGAL Y CAPACITACION CONTABLE.

ANEXO 8. REGLAMENTO INTERNO COOPERATIVA.

ANEXO 9. ASISTENCIA TALLERES CEFE.

ANEXO 10. DISEÑO DE ETIQUETAS PARA LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA.

ANEXO 1

PARTICIPACION EN FERIAS EXPOSICION DE LOS PRODUCTOS LACTEOS DE LA COOPERATIVA

APOYO FOTOGRAFICO:

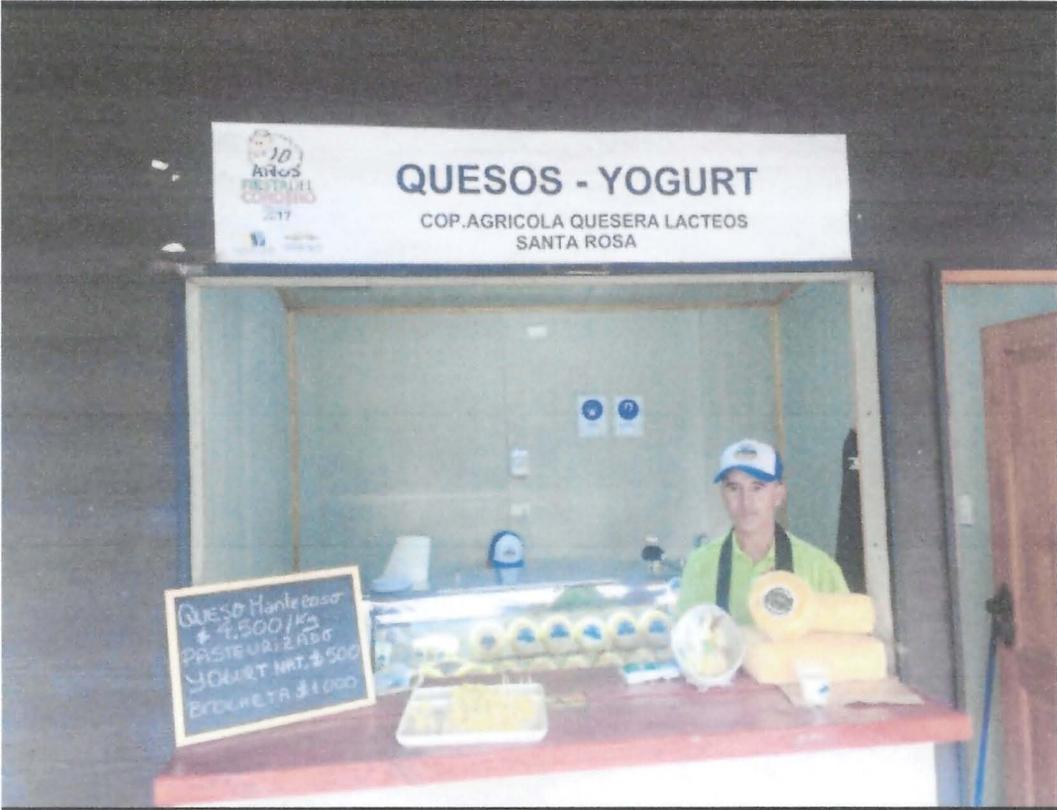
SABORES Y SENSACIONES DEL RANCO 2017



FERIA GASTRONOMICA SABOREA VALDIVIA 2017



FIESTA DEL CORDERO PAILLACO 2017



EXPOLACTEA VALDIVIA 2018



PABLO QUINTANA V.



QUESEROS QUE SE ATREVEN A INNOVAR

Lácteos Tiquenal es una cooperativa nacida en 2014 dedicada a la elaboración de productos lácteos, entre ellos, el queso. Además de la variedad mantecosa, están presentando un queso francés, el Morbier, y hasta el momento ha gozado de gran aceptación en el público.



Cristian, prueba Facebook Lite por solo 1 MB. [Instalar](#)



Aproval

Fotos de la publicación de Aproval del álbum Fotos subidas con el celular · El Ayer a las 18:15 cerca de Valdivia · Facebook para Android · [Ver en tamaño grande](#) · [Más opciones](#)

[Me gusta](#) [Comentar](#) [Compartir](#)

FESTIVAL GASTRONOMICO LATINOAMERICANO ÑAM 2018



ANEXO 2

INFORME ESTUDIO DE MERCADO
PYT FIA 2016-0815



REGIÓN DE LOS RÍOS.

Preparado por
Griselda Paula Ilabel Pérez
Karen Mathias Rettig

Enero 2018

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES GENERALES.....	5
Leche y productos lácteos	5
Sistemas de producción	6
Producción mundial de quesos	7
CONTEXTO NACIONAL	9
Consumo per cápita lácteos.....	9
Tipos o variedades de quesos	13
Comportamientos a precio de consumidor en supermercados de Santiago	14
Descripción industria quesera región de los Ríos	16
Descripción de la actividad productiva y comercial de la Cooperativa	22
ANÁLISIS DE MERCADO	25
Metodología	25
Análisis de la demanda	26
Alimentos para la salud y el bienestar.....	28
Características y perfil del consumidor	31
Análisis de la oferta	35
Análisis de la oferta en la Región de Los Ríos.....	36
Modelo de Negocios de la Quesería Artisan.....	37
Análisis de las fuerzas competitivas de la industria	38
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	41
Análisis de la cadena de valor	41
Análisis FODA del mercado.....	44
Definición de estrategia de marketing	46
Definición de mercado meta u objetivo.....	47
Alternativas de canales de comercialización.....	48
Red de Emprendedores Mundo Rural	48
Programa “100% Nuestro” de Unimarc.....	50
Programa de beneficios para proveedores pequeños de Jumbo.....	51
Tiendas de Alimentos Saludables en la Región Metropolitana	52
Productos	54
Precios.....	55
Plaza o distribución	59
Promoción	59
Bibliografía.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

La conducta impredecible de los clientes obliga a las organizaciones a buscar información exacta, pertinente y oportuna, que aminore la incertidumbre en el contexto de un proyecto o negocio en marcha, para ello se recurre a los estudios de mercado, que comprenden una serie de actividades, debidamente estructuradas y objetivas, que permitan el descubrimiento, la recopilación, el análisis y la difusión de dicha información, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación de oportunidades y problemas, y la manera en que la organización debe enfrentarlos (Malhotra, 2007).

El objetivo central de un estudio de mercado es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios de una empresa, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, entre otros aspectos.

En esta ocasión se realizó un estudio de mercado para el producto Queso Chanco de la Cooperativa Agrícola Quesera – Lácteos Santa Rosa Paillaco en la Región de Los Ríos, que le permita fortalecer el modelo de negocios, para su despegue productivo y comercial.

El diseño metodológico consideró aspectos cualitativos y cuantitativos de datos secundarios y fuentes primarias, de tal manera de caracterizar de manera adecuada la población objetivo, sus expectativas, factores de decisión, sus principales rasgos sociales; el mercado y la competencia, tipos de instituciones presentes, volumen de oferta y demanda actual, su evolución, productos actuales, perfil requerido, valoraciones de la oferta actual, entre otros.

Las principales conclusiones del estudio fueron:

1. El consumo de quesos en Chile ha crecido a tasas superiores al 10%, alcanzando para el año 2013 un consumo de 9,5 kilos per cápita al año y se espera que siga en aumento. Se considera parte de la canasta básica de alimentos y en Chile se comercializan más de 700 variedades distintas, siendo la producción nacional la que aporta el 80% y el resto son importados de Italia, Francia y Holanda principalmente.
2. Si bien la industria mayor se concentra en la Región de los Ríos, principalmente por la presencia de Colún con un 51% de las ventas, en la industria láctea menor la distribución es muy diferente. Se extiende a lo largo de todo el país, siendo la mayor productora la región de los Lagos.
3. La industria láctea menor, en cuanto a quesos, equivale al 35,4% de la producción de la industria láctea mayor, a esta cifra hay que sumar a todas las pequeñas empresas que no registran sus datos, lo cual aumentaría el porcentaje.

4. Las principales variedades que se producen y comercializan en Chile a nivel industrial son del tipo Gauda, 65% (2012), seguido por quesos tipo Chanco, con un 25%. Las empresas artesanales producen queso Chanco, de campo o mantecoso en un 70% de su producción, llegando a 18.000 toneladas en 2012.
5. A nivel industrial y también en las empresas de menor tamaño, se elaboran un gran número de otras variedades de queso, entre las que destacan los de pasta dura, como el reggianito y el parmesano, de los cuales se estima una producción en torno a 1.000 toneladas.
6. El gran desarrollo que ha tenido la demanda de las cadenas de comida rápida que ofrecen pizzas ha estimulado la fabricación de quesos tipo Mozzarella, cuyo volumen se estima habría sobrepasado las 2.500 toneladas.
7. Se visitaron distintos supermercados en la ciudad de Valdivia y se contactó con encargado de local Cencosud (Jumbo y Santa Isabel) para conocer los requisitos para ingresar a este canal de comercialización. Además de revisar las marcas y tipos de quesos existentes en dichos supermercados. También se visitó Jumbo de Costanera Center en la región metropolitana para conocer la oferta de variedades y precios de quesos provenientes del sur de Chile y de otras variedades. También en la región metropolitana se visitaron tiendas de alimentos saludables que comercializan quesos del sur de Chile.
8. La consultora estuvo visitando la feria Ñam 2017 en Cerro Santa Lucía para conocer los productores presentes en tema quesos y ver las características de los productos. Indap Los Ríos apoyó a empresa Quesos La Pellinada para la participación en la feria, quien vendía queso chanco con especias y brochetas de queso en su stand. Otra empresa de productos lácteos participante era de Temuco, con yogurt natural y queso fresco y una empresa del norte del país con queso de cabra, no existiendo más productores de quesos en dicha Feria.
9. La Cooperativa mejorar la pre-cámara para el secado de los quesos. Se requiere climatizar de mejor manera la estructura actual para mantener la calidad de los quesos.
10. El mercado de los quesos posee bajas barreras de entrada y la identidad de la Región de Los Ríos, como productora de productos lácteos, garantiza en cierta forma la calidad de los productos, sin embargo, los resultados en los negocios, dependen de la capacidad de organización de sus recursos y gestión de la empresa (productiva, comercial y administrativa).

INTRODUCCIÓN

El presente estudio fue realizado para ver la realidad de la producción y comercialización de las empresas queseras en la Región de Los Ríos, por el lado de la oferta y competencia actual, el análisis de la demanda de productos lácteos y quesos en el país, perfil de consumidores y tendencias en el consumo, con el objetivo de aportar información a la Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa Paillaco, para identificar su mercado objetivo y sugerir un Plan de Marketing para dicho mercado.

La estructura del informe contempla en primer lugar presentar antecedentes generales del entorno económico del negocio, la producción de quesos en Chile, específicamente en la Región de Los Ríos y la metodología del estudio.

La segunda parte del informe desarrolla el análisis de la oferta actual (productos, competidores, canales) en el país y en la región.

La tercera parte presenta los elementos de la demanda a considerar (tendencias en el consumo, perfil consumidor), con el objetivo de caracterizar el segmento de mercado al que tiene acceso el producto.

La cuarta parte utiliza las técnicas de planificación estratégica de análisis de la cadena productiva y matriz FODA para realizar un diagnóstico estratégico de la Cooperativa y definir una estrategia comercial para la empresa.

ANTECEDENTES GENERALES

Leche y productos lácteos

Según el Codex Alimentarius, se entiende por producto lácteo un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales.

Según antecedentes de la FAO en portal lácteo, el consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam. La creciente demanda de leche y productos lácteos ofrece a los productores (y a otros actores de la cadena láctea) de las zonas periurbanas de alto potencial productivo una buena oportunidad para mejorar sus medios de vida mediante el aumento de la producción.

Considerando el volumen, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países.

Más de 6.000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.

Desde comienzos del decenio de 1960, el consumo de leche per cápita de los países en desarrollo se ha casi duplicado. Sin embargo, el consumo de leche ha aumentado más lentamente que el de otros productos pecuarios; el consumo de carne se ha más que triplicado y el consumo de huevos se ha quintuplicado.

Respecto de la producción de leche, el mundo se puede dividir en tres grandes grupos:

Grupo 1: los países que pertenecen a este grupo son productores y exportadores, que generan grandes excedentes de la producción, los que se comercializan en el mercado internacional. En estos, la producción está respaldada principalmente por políticas de protección, subsidios a la producción y a las exportaciones y barreras a la entrada de importaciones. Son los países productores del hemisferio norte (E.E.U.U., Canadá y Europa), con un alto precio de la leche y trabajan con sistemas de producción masivos.

Grupo 2: son países productores y exportadores, como Nueva Zelanda y Australia, cuyo superávit se origina por políticas lecheras que, aunque fomentan la producción, no se basan en precios de sustentación por sobre el mercado. Presentan producciones de marcada estacionalidad ya que la alimentación del ganado es principalmente a partir de las praderas, lo que implica menores costos de producción y precio de la leche. En el mercado internacional se pone en duda la política proteccionista de los países pertenecientes a este grupo; aunque no existen subsidios directos a la producción de leche, sí los hubo para la fertilización de praderas y otros aspectos que directamente apuntan a mejorar la producción lechera. Existe una gestión en que los privados y el estado actúan como socios, herramienta clave para el éxito de estos países, ya que ambos sectores se encuentran comprometidos.

Grupo 3: son países importadores o deficitarios cuyo balance regional es negativo. Este es el caso de América Latina, excluyendo a Argentina y Uruguay.

Sistemas de producción

Se estima que del 80 al 90 por ciento de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas en pequeña escala. Estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida. La mayoría de la leche producida por los pequeños ganaderos en los países en desarrollo procede de uno de los siguientes sistemas de producción:

Producción lechera rural a pequeña escala: La producción de leche a menudo forma parte de un sistema mixto de producción agrícola y pecuaria en el que se aprovecha el estiércol para la producción de cultivos comerciales. Los animales lecheros se alimentan de hierba, residuos de cultivos y forraje cultivado. No se proporciona alimentación suplementaria más que cuando resulta viable.

Producción lechera en pastoreo/agro-pastoreo: Estos sistemas se basan en la tierra, y la leche a menudo es el producto más importante para la subsistencia. La producción láctea se asocia generalmente al cultivo, pero los pastores nómadas casi no practican la agricultura y se desplazan libremente por la tierra en busca de pastizales y agua.

Producción lechera periurbana sin tierra: Se trata de un sistema de producción orientado completamente al mercado situado en el interior de las ciudades o cerca de ellas. Los productores lecheros periurbanos se benefician de su proximidad a los mercados, pero su producción se basa en insumos comprados y pueden tener problemas de disponibilidad de alimentos y eliminación de desechos. En los últimos decenios, en torno a las grandes ciudades de los países en desarrollo ha crecido muy rápidamente un sector lechero periurbano en respuesta al aumento de la demanda de

mercado. La concentración de la producción lechera muy cerca de los centros urbanos puede constituir una amenaza para la salud humana.

Además de estos sistemas tradicionales de producción lechera a pequeña escala, en algunos países en desarrollo existen grandes empresas lecheras. Generalmente, los grandes productores no representan una parte importante de la producción lechera nacional.

Los sistemas mixtos son aquellos en los que más del 10 por ciento de la materia seca proporcionada a los animales procede de subproductos de cultivos o rastrojos, o más del 10 por ciento del valor total de la producción procede de actividades agrícolas no ganaderas. Se estima que más del 90 por ciento del suministro mundial de leche se produce en sistemas mixtos.

En África y Asia, la leche suele producirse en sistemas mixtos con menos de cinco vacas. En América del Sur, los productores de leche generalmente crían al menos diez reses con doble finalidad (leche y carne).

En los países en desarrollo, hasta un tercio de la leche se produce en zonas urbanas y periurbanas. Por término medio, los hogares que se dedican a producir leche crían dos vacas lecheras (o búfalas) que tienen un rendimiento lácteo diario de 11 litros.

Producción mundial de quesos

La oferta de quesos finos es dominada por Europa, quien posee un reconocimiento mundial en este rubro y, dado que su materia prima es relativamente cara, ha debido concentrarse en este tipo de productos. Los países con bajos costos de producción de leche dominan el mercado mundial de quesos comerciales, sobre todo del tipo para fundir, consolidándose como proveedores mundiales de las grandes cadenas de pizzas y comida rápida.

Al igual que la mantequilla, la elaboración de quesos a nivel mundial también ha mostrado un importante crecimiento, alrededor de un 15% en los últimos 6 años.

La producción se concentra en la Unión Europea con el 41% del total. Dentro de Europa destaca la producción de Francia con el 28% del total continental, cuya producción se ha mantenido en niveles estables durante los últimos años. Alemania aporta el 17%, Italia el 16% y Holanda el 10% (FAO, 2016).

América del Norte es el segundo bloque en importancia con el 30% de la producción mundial, donde Estados Unidos representa sobre el 80% de esta producción, muy por encima de Canadá y México.

La producción de otros continentes como América del Sur, Asia y Oceanía presentan una menor participación, con porcentajes inferiores al 10%, pero con tendencias al alza.

Según datos de USDA/FAS & EuroStat del año 2016, los países que encabezan el consumo de queso son:

Tabla 1: Consumo de quesos por países

País	Año 2016 Kg/pp
Grecia	31
Francia	26
Alemania	22,6
Holanda	21
Italia	20,9
Estados Unidos	14,8
Argentina	12,4
Reino Unido	10,9
España	8,16
México	2

Fuente: USDA/FAS & EuroStat

Estos datos pueden variar rápidamente, pues hay países donde el consumo se mantiene estable desde hace muchos años, mientras que otros como los Estados Unidos, el consumo se está incrementando rápidamente, habiéndose triplicado prácticamente en los últimos 30 años.

En América Latina, de acuerdo a un informe del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Argentina es el séptimo productor mundial de quesos en un mercado relativamente estable, donde el consumo per cápita argentino es de 12 kilos anuales. El reporte, informa que la mitad de la leche del país es destinada a la elaboración quesera. Se trata de unas 500 mil toneladas, y se divide en un 50% para elaborar quesos blandos, 35% para los semiduros y 15% para duros. Entre el 70 y el 75% de la producción es comercializada en el mercado interno: aproximadamente 13.000 tambos proveen a unas 870 queserías.

En América Latina, la Argentina es el país de mayor consumo de quesos. Chile y Venezuela alcanzan niveles de 4 kilos; Brasil y México sólo llegan a los 2 kilos; en Colombia están en casi 1 kilo. No obstante, se encuentra lejos de países como Grecia, que a pesar de su crisis está en los 27 kilos; Francia y Dinamarca, con 25 kilos per cápita en cada una; Italia; con 23 kilos; Alemania, con 18 kilos; y los Estados Unidos, con 15 kilos de consumo por persona anuales.

CONTEXTO NACIONAL

El sector lácteo chileno ha mantenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas, observándose aumentos de la recepción de leche en planta por sobre el 4% anual promedio nacional (ODEPA, 2013). Sin embargo, el crecimiento ha sido mucho mayor en la Región de Los Ríos (8.3%) y Los Lagos (4.3%), principales regiones productoras de leche del país. En cambio, otras regiones como Bío Bío y La Araucanía han crecido menos que el promedio nacional (2.6% y 0.5% respectivamente) y otras han sufrido bajas en su producción, como la zona central (-1.3%). Lo anterior se explica, en parte, por la mayor competencia por el uso de suelo con una agricultura más intensiva y rentable, y por el desplazamiento progresivo de la producción de leche hacia zonas que permitan una mayor competitividad al utilizar sistemas más pastoriles. Así, las praderas se instalan como la mayor fortaleza de esta competitividad ya que son el principal y más económico alimento para el rebaño lechero. Dentro de los costos de la producción de leche en el sur de Chile, la pradera participa con más del 30% de los costos totales, siendo por lo tanto el componente principal de estos costos. Existen alrededor de 2,8 millones de hectáreas de praderas ubicadas en la depresión intermedia desde la región del Bío Bío hasta Los Lagos (zona centro-sur y sur, entre los paralelos 36° y 42° latitud sur) en donde se encuentra el 75% de la masa bovina del país y se produce aproximadamente la recepción del 94% de la leche bovina nacional (INE, 2007; ODEPA, 2013). Alrededor del 60% de estas praderas son naturales de baja productividad, las restantes son mejoradas con un 28% de participación, y las sembradas con especies mejoradas genéticamente, alcanzan un 13% del total.

La intensificación de los sistemas lecheros responde en parte a un aumento progresivo de la proporción de las praderas sembradas y al mejoramiento tecnológico de la fertilización y manejo de utilización de las praderas mejoradas y naturales, que, en conjunto, permiten un mejoramiento sustantivo de la productividad animal por superficie. La superficie de praderas disponible, aún por mejorar, permite proyectar un crecimiento sostenido de la producción de leche competitiva.

Consumo per cápita lácteos

Según la dinámica del consumo per cápita en Chile, para los distintos productos lácteos en los últimos años, el queso sería el producto líder de este crecimiento, pasando de un promedio de 3,3 kilos al año por habitante, a 6,3 kilos anuales para el 2010 y a 9,5 en 2015 respectivamente, lo que supone la proyección de una demanda interna de quesos del orden de unas 80.000 toneladas al año 2015. Esto requerirá de un respaldo adicional de leche de unos 460 millones de litros al año y, dado

el patrón de especialización industrial actual, es posible que parte importante de dicho incremento se dé en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos. (Dalberg, 2010).

Tabla 2: Producción de queso por tamaño industria

Años	Quesos Láctea mayor	Quesos Láctea menor	Otras industrias (menores y no controladas)	Total quesos	Total quesillos	TOTAL (Ton)
2004	58,849	18,661	2,300	79,810	16,216	96,026
2005	67,176	18,960	2,558	88,694	18,620	107,314
2006	62,072	22,621	2,515	87,208	19,705	106,913
2007	61,745	22,210	2,493	86,448	19,059	105,507
2008	57,369	21,981	2,356	81,706	18,864	100,570
2009	56,526	24,158	2,752	83,436	18,951	102,387
2010	64,558	29,356	3,192	97,106	19,971	117,077
2011	80,620	21,870	3,479	105,969	21,946	127,915
2012	82,307	26,250	3,709	112,266	23,519	135,785
2013 *	93,254	27,038	3,800	124,092	25,359	149,451

Fuente: Datos ODEPA 2014

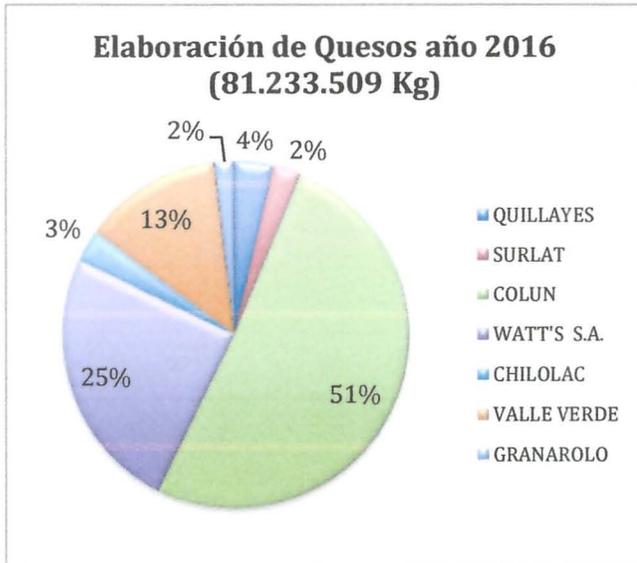
Tabla 3: Importaciones y exportaciones años 2004 - 2013

Años	TOTAL	Importaciones	Exportaciones	Total disponibilidad	Consumo de queso y quesillo (Kg p.c)
2004	96,026	5,750	11,430	90,346	5,6
2005	107,314	8,085	17,594	97,806	6,0
2006	106,913	9,160	12,776	103,296	6,3
2007	105,507	7,100	16,358	96,249	5,8
2008	100,570	7,139	12,254	95,455	5,7
2009	102,387	9,243	9,147	102,483	6,1
2010	117,077	7,744	10,811	114,010	6,7
2011	127,915	10,929	10,361	128,482	7,4

2012	135,785	18,374	8,256	145,903	8,4
2013	149,451	26,018	6,382	169,087	9,5

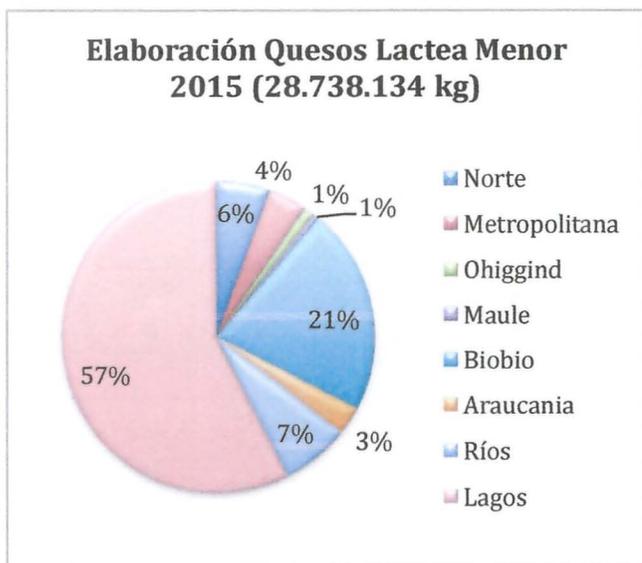
Fuente: Odepa 2014.

Grafico 1



Si bien la industria mayor se concentra en la Región de los Ríos principalmente por Colun con un 51% (Gráfica 1), en la industria láctea menor la distribución es muy diferente. Se extiende a lo largo de todo el país (Gráfica 2), siendo la mayor productora la región de los Lagos.

Gráfico 2



La Industria láctea menor, en cuanto a queso, equivale al 35,4% de la producción de la industria láctea mayor, a esta cifra hay que sumar a todas pequeñas empresas que no registran sus datos, lo cual aumentaría el porcentaje.

También podemos ver que la empresa láctea menor se está atreviendo a procesar otros productos que no sea queso, si bien es incipiente, indica que hay un interés por transformar la leche a sus derivados, y por los tanto existe mercado para ello (Gráfica 3).

Gráfico 3

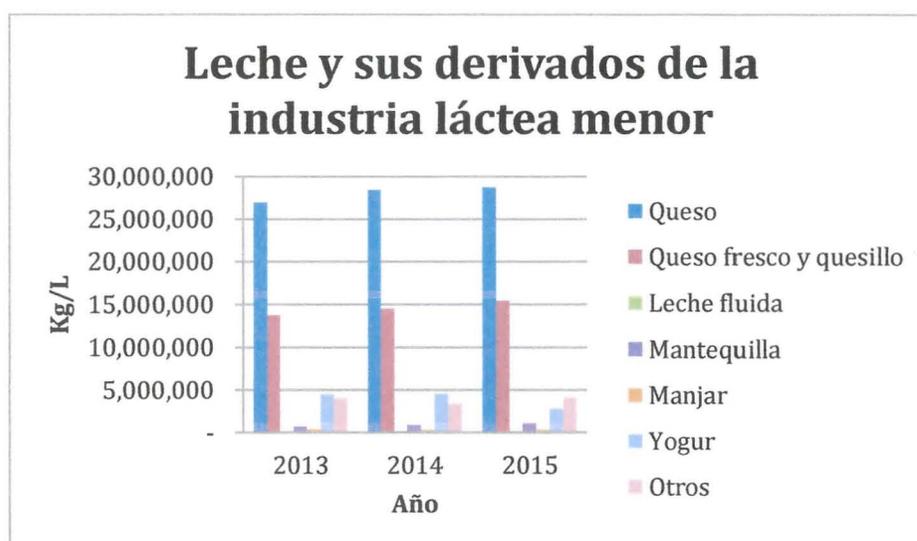


Tabla 4: Elaboración de productos lácteos, según producto nacional.

Año	Queso (kgrs)	Queso fresco y quesillo (kgrs)	Leche fluida (litros)	Mantequilla (kgrs)	Crema fresca (kgrs)	Manjar (kgrs)	Yogur (kgrs)	Otros (kgrs)
2013	26.939.920	13.688.669	173.334	722.231	118.068	384.240	4.472.098	3.986.186
2014	28.411.617	14.493.411	152.129	840.153	82.323	351.280	4.562.028	3.419.192
2015	28.738.134	15.383.803	163.567	1.071.875	96.502	331.681	2.807.716	4.058.787

Fuente: ODEPA, encuesta industria láctea menor 2016

La Región de Los Ríos, aporta con un 7% de la producción de quesos para el año 2015; un 0,002% de la producción de mantequilla y un 0,5% de la producción de manjar.

Tabla 5: Elaboración de productos lácteos, según producto en la región Los Ríos.

Año	Queso (kgrs)	Queso fresco y quesillo (kgrs)	Leche fluida (litros)	Mantequilla (kgrs)	Crema fresca (kgrs)	Manjar (kgrs)	Yogur (kgrs)	Otros (kgrs)
2013	1.198.970	166	-	-	-	2.097	-	-

2014	1.711.221	-	-	71	-	2.192	-	-
2015	2.024.835	-	-	25	-	1.708	-	-

Fuente: ODEPA, encuesta industria láctea menor 2016

Tipos o variedades de quesos

En el país se producen y comercializan distintos tipos de quesos, pero predominan los tipos Gouda o gauda, que ocupan el primer lugar en el mercado. Los siguen los llamados quesos chanco, que corresponden al producto nacional que se ha consumido tradicionalmente en el país y que presenta grandes variaciones de color, composición y humedad. A diferencia del gauda, los quesos chanco tienen una cáscara que los protege del exterior. Una de las variaciones del llamado queso chanco es el "mantecoso", que es elaborado tanto por la industria como por empresas de menor tamaño. De masa semiblanda, cocida a menor temperatura y con mayor humedad y porcentaje de grasa (queso untuoso), tiende a escurrirse o deformarse, originando dificultades en el transporte. No se puede laminar, a diferencia del chanco, que por lo general es de masa más firme y sólida. Generalmente, el queso mantecoso es muy apetecido por ciertos consumidores y se vende a mayor precio que el chanco "corriente".

Aun cuando en el país se han establecido algunas normas para clasificar los quesos, los datos estadísticos de que se dispone no especifican los diferentes tipos o variedades que se producen. Sin embargo, se puede estimar que, en el año 2012, en torno al 65% del queso que se produjo a nivel industrial fue del tipo gouda, lo que correspondería a casi 53.500 toneladas. En lo que dice referencia al queso tipo chanco producido por las industrias, éste podría alcanzar al menos a 25% de la producción, lo que correspondería a más de 21.000 toneladas.

Queso chanco, de campo o mantecoso, producen también unas 120 empresas de tamaño medio y pequeño ubicadas desde Arica a Chiloé, de preferencia en la zona sur. En este segmento de empresas artesanales, definido como elaboradoras de queso de campo, se habrían producido unas 18.000 toneladas en 2012 (70% de su producción de quesos), con una tendencia de alza que ya se ha comentado, debida, entre otras causas, a la salida de algunas industrias como Mulpulmo, a la alta demanda y a los buenos precios pagados por los quesos, que hacen más competitivas a estas empresas, sobre todo durante los meses de menor producción de la industria láctea mayor. Estos quesos de campo se destinan principalmente al consumo local y nacional, pero igualmente hay algunas empresas que han logrado exportar y otras que esperan hacerlo pronto.

A nivel industrial y también en las empresas de tamaño menor, se elaboran un gran número de otras variedades de queso, entre las que destacan los de pasta dura, como el reggianito y el parmesano,

de los cuales se estima una producción en torno a 1.000 toneladas. El gran desarrollo que ha tenido la demanda de las cadenas de comida rápida que ofrecen pizzas ha estimulado la fabricación de quesos tipo Mozzarella, cuyo volumen se estima habría sobrepasado las 2.500 toneladas.

El resto está compuesto por quesos de tipo Edam o queso de bola, quesos fundidos, quesos en pasta para untar y otros. Entre los llamados quesos delicatessen, cabe destacar los Camembert, Emmental, Gruyère y Brie. Entre las principales empresas que producen estos quesos se encuentran Quillayes, Colún, Comercial del Campo, Dos Castaños, Tinguiririca, Longaví, Puerto Octay y otras.

Además del auge de la venta de pizzas, la modalidad de venta como queso laminado (tipos gouda y chanco) para ser consumido en sándwiches y caliente o derretido, ha sido un factor importante en el aumento del consumo.

Este fenómeno podría representar una oportunidad para promover el desarrollo de nuevos mercados (quesos de rumiantes menores, como ovejas y cabras).

En Chile el 5% del queso consumido es Gourmet eso equivale a 475 g /persona y Chile somos alrededor de 17 millones de habitantes, por lo tanto hablamos de 850.000.- y los precios que se pagan por estos quesos son superiores.

Tabla 6: Marcas de variedades de queso presentes en Chile

Camembert	Brie	Gruyere	Mozzarella	Parmesano quesos grana	Queso Azul	Cheddar
Colun	Colun	Los Criadores	Colun	Colun	Colun	Dos Alamos
Quillayes	Santa Rosa	Santa Rosa	Quillayes	Santa Rosa	Santa Rosa	Adler
Santa Rosa	Artisan	Tinguiririca	Adler	Quillayes	Père André	Jumbo
El Roble	Quillayes	Quillayes	Père André	Dos Alamos	Rosenborg	Santa Rosa
Lácteos Matthei	Père André	Père André	Santa Rosa	Père André	Quillayes	Colun
Quesos Arturito			Arla	Los hornos		Quillales
Los Tilos						

Fuente: Elaboración propia

Comportamientos a precio de consumidor en supermercados de Santiago

Este es un aspecto poco explorado en la literatura, se presume que los sujetos que compran queso en el mercado lo hacen con un grado débil de implicación, donde el precio del producto es la

variable más importante en el comportamiento de compra. Esta fue la hipótesis que se contrastó en un estudio exploratorio sobre el consumo de quesos en la Provincia de Santiago en 2012. El objetivo fue identificar funciones de respuesta comportamental, para analizar los procesos de adquisición, utilización, y posesión del producto en la Provincia de Santiago en Chile en 2012. Se aplicó un cuestionario personal a una muestra de 323 personas en supermercados de cinco comunas (Santiago, La Florida, Las Condes, Pudahuel y Recoleta) de la ciudad de Santiago entre marzo y mayo del 2012. La mayor proporción de personas encuestadas resultó ser mujeres (62%) entre 20 y 25 años de edad (34%). Las **mujeres** (52%; $P \leq 0.01$) resultaron ser **las personas que se encargan de comprar el queso** mientras que **marca y origen (70%; $P \leq 0.01$)** y **precio (30%; $P \leq 0.01$)** fueron los aspectos más importantes que el consumidor considera antes de realizar la compra de queso. El queso de origen vacuno fue el queso que más se consume (77%), la diferencia se distribuye en queso de cabra (6%), queso de vaca y queso de cabra (15%) y quienes consumieron queso de vaca, cabra y oveja (2%). Del total de encuestados, el 35% consume queso tres veces a la semana como un ingrediente en sandwiches. Se puede concluir que la acción de compra de queso tiene una débil implicación, como generalmente se asume, con una aprehensión complementaria entre racional y emocional. Ello se explica por una presumible alta tasa de fidelidad a marca/origen en quesos cuya principal característica es ser suave, característica que lo hace apropiado para el fin que se utiliza (81%): sandwich. Los resultados de este estudio podrían ser utilizados para encontrar la forma más apropiada de ingresar al mercado de quesos de pequeños rumiantes: un uso práctico y habitual.

Tabla 7: Precios variedades de quesos chilenos e importados

VARIEDAD	VALOR PRODUCTO CHILENO Kg (promedio)	VALOR PRODUCTO IMPORTADO Kg (promedio)
Camembert	\$ 11.500	\$ 32.000
Brie	\$ 13.000	\$ 35.500
Gruyere	\$ 13.000	\$ 28.000
Mozarella	\$8.500	\$18.000
Parmesano	\$14.000	\$27.000
Queso Azul	\$20.000	\$39.000
Cheddar	\$10.000	\$20.000

Fuente: Elaboración propia.

Descripción industria quesera región de los Ríos

La Región de Los Ríos presenta factores de productivos favorables para la producción de queso como lo son: gran presencia de productores de leche de vaca, uso del recurso pradera en los sistema de producción lechero, ganado especializado, incipiente turismo en torno a rutas específicas de la Región de los Ríos, infraestructura, industrias elaboradoras y centros de investigación y desarrollo, han convertido a la región en una de las líderes en el sector lácteo con amplias potencialidades para mejorar su productividad y competitividad.

Esto permitió que durante el año 2010 la Región de los Ríos fuese la segunda en importancia como productora de leche en el país, con una recepción de 491.388 miles de litros en el año 2010, lo que significó un incremento del 10,2% respecto del año anterior, correspondiendo además a un 26% de la recepción nacional (ODEPA, 2011). Dicha condición es la propicia para el abastecimiento de materia prima para la incipiente industria quesera.

Debido a lo anterior; la Región participa actualmente con un alto porcentaje de elaboración de queso en el país con un 59% del total producido. Proyectando a este sector en el mediano y largo plazo como un patrón relevante de la especialización productiva Regional y Nacional.

Según un reciente estudio realizado por la Universidad Austral de Chile el año 2011 en marco del Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Sector Lácteo Regional, se detectó la presencia de 73 productores queseros; quienes declaran que no se encuentran adecuadamente atendidos por centros de transferencia tecnológica, además de no estar vinculados con actores relevantes de la industria, ni centros que permitan capturar buenas prácticas, siendo este un segmento significativo para atender.

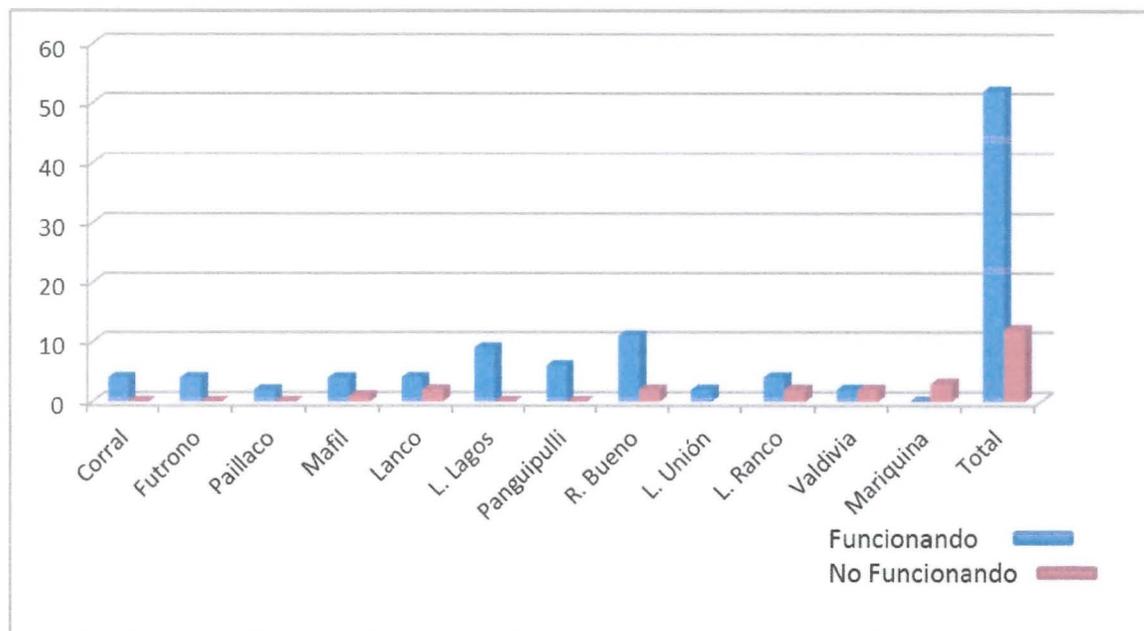
Dichas empresas queseras se caracterizaban por presentar: un tamaño mediano a pequeño principalmente, inestabilidad de participación en el mercado, formar queserías familiares integradas a sistemas productivos lecheros; bajos niveles de calidad de materia prima y producto final, informalidad empresarial y escasa articulación con los actores que participan en el mercado.

Del universo de empresas dedicadas a la producción y comercialización de quesos; identificadas; sólo el 17 % posee el requisito de la formalidad empresarial para este tipo de empresas; vale decir, contar con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos y poseer la resolución sanitaria por parte del Servicio de Salud de la Región de los Ríos que los autoriza a fabricar este tipo de alimentos.

Estas empresas procesan un volumen promedio de 4.264 Kg de queso anualmente. Lo cual es equivalente a 42.64 toneladas de leche procesada en igual período. Presenta una marcada estacionalidad productiva; la cual se concentra durante el período diciembre a abril.

Por otra parte, la subsecretaría de salud pública de la región de Los Ríos realizó una evaluación de 64 instalaciones que se dedican a la elaboración de quesos, que INDAP ha apoyado en la región, su diagnóstico fue el siguiente:

Gráfico 4: Estado de funcionamiento de plantas queseras de la región de Los Ríos



Fuente: Subsecretaría de salud pública de la región de Los Ríos

- Instalaciones Visitadas= 64
- Instalaciones No funcionando= 12
- Instalaciones funcionando= 52
- Con Resolución Sanitaria=3
- Sin Resolución Sanitaria=49

Esto se debe principalmente a la falta de saneamiento básico, abastecimiento de agua potable en un 88% y carencia de sistema de alcantarillado un 98%.

Según el diagnóstico del Nodo Pyme Láctea (2014) la Región de Los Ríos se destaca por su alta tasa de industrialización de leche fresca; en este sentido la región presenta una tradición quesera que puede convertirse en un sello de identidad regional. A noviembre del año 2011 se detectó la presencia de más de 90 mipymes que se dedican a la elaboración de quesos con las siguientes características:

- 1.- Alta tasa de informalidad empresarial: sólo el 13,3% de las mipymes regionales están formalizadas con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, pero solamente el 7% posee la resolución sanitaria otorgada por el Servicio de Salud.
- 2.- Alta similitud de su producción: aproximadamente 88% de las empresas producen la misma variedad de queso, del tipo chanco-mantecoso.
- 3.- Uso de canales informales de distribución: asociada a la venta directa en almacenes minoristas, directamente en salas de proceso y en ferias costumbristas estacionales.
- 4.- Alta estacionalidad de la producción: concentrada desde octubre a abril de cada año, principalmente debido a problemas con el abastecimiento de la materia prima, demanda estacional asociada a rutas y ferias turísticas de temporada estival y al impacto de las condiciones climáticas.

Fomento Productivo para la producción de quesos en la Región de Los Ríos

En el contexto de los datos y cifras señaladas anteriormente las distintas instituciones de fomento productivo presentes en la región de Los Ríos han impulsado una serie de instrumentos para desarrollar el sector en la región, entre los cuales destacan un Nodo para el desarrollo de productos con valor agregado, un programa de capacitación en inocuidad alimentaria y un programa de buenas prácticas en la producción de quesos artesanales en la región de Los Ríos. A continuación, se detallarán el desarrollo de dichos programas junto con sus resultados.

Nodo Corfo Hub Los Ríos Norte

El Nodo de Comercialización Los Ríos Norte fue un programa financiado por Fomento Los Ríos y ejecutado por Fundación Acerca Redes Hub Los Ríos Norte. Se trató de un programa dirigido a 50 micro y pequeños empresarios de los rubros apícola, hortícola, turismo y lácteos de las comunas de Lanco, Mariquina y Máfil, que tuvo como fin generar mayor competitividad y oportunidades negocio a través de su articulación con empresas relevantes en este rubro y con altos poderes de compra en la industria de los alimentos agroalimentarios con valor agregado.

El nodo tuvo una duración de 2 años y trabajaron en 4 rubros, siendo el rubro de los quesos el que tuvo mayor éxito destacando 3 productores de la región: Roselia Becerra, Leonel Navarro y Pablo Ordoñez. Ellos trabajaron con **Colectivo Fermento** quienes les asesoraron técnicamente. Cada uno de estos productores desarrolló un producto diferente. Roselia Becerra está preparando queso manchego; Leonel Navarro queso taleggio y Pablo Ordoñez queso brie (queso azul). Estas variedades de queso requieren un mayor tiempo de maduración que el queso mantecoso tradicional y unas condiciones muy específicas, por lo cual **desarrollaron un modelo de negocio asociativo con el Colectivo Fermento**: los productores desarrollan el producto y hacen la maduración durante

uno o dos meses, luego venden esos productos al colectivo y ellos se encargan de terminar el proceso de maduración y de comercializar el producto en Casablanca.

Proyecto FIA: Desarrollo e implementación de un modelo de inocuidad en productores de queso artesanal, para la comercialización de productos inocuos en la Región de Los Ríos

Este proyecto está siendo ejecutado por el Centro de Inseminación Artificial, Capacitación y Entrenamiento en Reproducción y Manejo Animal (CIA/CENEREMA) de la Facultad de Ciencias Veterinarias y por el Instituto de Ciencia y Tecnología de los Alimentos (ICYTAL) de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Austral de Chile y Financiado por FIC región de Los Ríos

El proyecto comenzó a ejecutarse en abril de 2016 y finaliza en marzo de 2018.

Este proyecto se ejecutó en un contexto en el cual el consumo de lácteos en Chile se acerca a 150 litros per cápita por año y que a pesar de sus grandes beneficios nutricionales la leche puede transmitir enfermedades a los seres humanos. El daño en la salud humana puede ser causado por agentes presentes en los productos lácteos como: agentes biológicos (bacterias patógenas, parásitos, virus), agentes químicos (residuos agroquímicos, tóxicos, antimicrobianos, metales pesados) y finalmente agentes físicos (objetos cortopunzantes y otros). En consecuencia, la aplicación de medidas adecuadas de control de la higiene y productos lácteos es esencial a lo largo de toda la cadena alimentaria. Para esto es fundamental contar con herramientas a nivel nacional que logren asegurar la inocuidad del producto. El problema que buscó solucionar este proyecto radicaba en que una gran mayoría productores de queso tipo artesanal de leche de vaca de diferentes regiones y en particular de la región de Los Ríos **venden sus productos en el mercado ya sea de manera formal o informal con un alto riesgo de que el producto esté contaminado para el consumidor**, esto debido a que estos productores no cuentan con resolución sanitaria y/o no realizan las prácticas o procedimientos que garantizan un adecuado nivel de seguridad durante la elaboración del producto, lo que significa que el proceso productivo no está regularizado ante la autoridad sanitaria, por tanto existen un déficit de inocuidad en las diferentes etapas del proceso productivo, hasta llegar al producto final y posterior comercialización. Esta situación es particularmente sensible para grupos vulnerables de niños y ancianos ante el riesgo de enfermarse al ingerir este producto.

Así, se identificó como oportunidad la posibilidad por parte de los productores de queso artesanal de aprender y conocer a través de un modelo de inocuidad los puntos críticos de control del proceso productivo orientado a la autogestión y el buen desarrollo de estos. Lo que conlleva a ofrecer productos más inocuos, lo cual provoca una mayor confianza en el mercado para adquirir estos productos, aumentando las ventas y por tanto los ingresos del negocio y sustento familiar.

El objetivo general del proyecto es desarrollar e implementación de un modelo de inocuidad alimentaria que disminuya el riesgo de contaminación en el proceso productivo del queso tipo 'artesanal' en pequeños productores de la región de Los Ríos. Por su parte, los objetivos específicos del proyecto son elaborar una caracterización de la situación actual de la producción de queso para **27 pequeños productores y 2 Escuelas Agrícolas** (Liceo Radio 24 el Llolly - Complejo Educacional Ignao) ubicados en las comunas de Valdivia, Panguipulli, Máfil, Paillaco, La Unión, Río Bueno de la región de Los Ríos. También desarrollar una guía documental estándar para el ingreso al mercado de productores queseros artesanales. Por otro lado, identificar y dimensionar las brechas de gestión de la inocuidad en el proceso productivo de los productores de queso beneficiarios directos, estableciendo los peligros y los puntos críticos de control que determinan y aseguran la inocuidad del producto. En este proyecto también se contempla **el diseño y desarrollo un modelo de gestión de la inocuidad basado en la autogestión para pequeños productores de queso tipo 'artesanal'** que permita mantener las condiciones de calidad, considerando sus características tecnológicas, productivas. Para lo anterior se contempla validar el modelo de gestión de la inocuidad mediante implementaciones pilotos con los propios productores y difundir los resultados (FIA, 2015)

En el contexto de este proyecto se han realizado una serie de charlas para productores provenientes de las comunas de Río Bueno, Paillaco, Lago Ranco, Panguipulli y Valdivia. Las temáticas de las charlas han sido: “Calidad de la leche para la elaboración de quesos”, “Rutina de ordeña: principios y fundamentos” y “Factores que afectan la calidad y la inocuidad de los quesos”. Otra de las actividades del proyecto consistió en un taller en la Sala de Elaboración de Quesos, que tiene el Complejo Educacional de Ignao, en donde los beneficiarios participaron en el proceso de preparación y elaboración de quesos. En esta actividad práctica se elaboró queso artesanal “tipo chanco”, siguiendo un protocolo, enfatizando aspectos relacionados con la tecnología de elaboración, y principalmente con la inocuidad del producto.

Imagen 1: Actividades del proyecto de Inocuidad Alimentaria en la producción de quesos



Programa de Buenas Prácticas en la producción de quesos artesanales en la Región de los Ríos

El Programa de Buenas Prácticas en la producción de quesos artesanales en la Región de los Ríos, fue financiado por el Gobierno Regional de los Ríos a través del Fondo de Innovación para la Competitividad 2015. Su ejecución estuvo a cargo de Epivet (Fernando Mardones EIRL) y comenzó el 11 de enero del 2016, culminando en marzo de 2017. Durante el periodo de ejecución del proyecto, un total de 41 queseros fueron incorporados al programa, de los cuales, 39 fueron visitados al menos en cuatro oportunidades, ya que dos de ellos no siguieron participando. En este proyecto se recolectó información de geodistribución, los sistemas de producción, de las necesidades y la capacitación necesaria. Además, se realizaron talleres de difusión y análisis microbiológicos.

Se analizaron un total de 477 muestras de quesos, 80 muestras de leche y 40 muestras de agua. Se identificó la prevalencia basal y en el tiempo de *Listeria monocytogenes* en los queseros incorporados en el programa. Del total de muestras analizadas, se identificó *Listeria* en 19 quesos, los que provenían de 5 queseros. Cuando se identificaron eventos de presencia de *Listeria*, se realizaron acciones correctivas, las que correspondieron planes de muestreo ambiental en los 5 queseros con presencia de la bacteria. En ellos, se realizaron actividades de entrenamiento en limpieza y desinfección, junto con la entrega de un plan de limpieza y desinfección. También se identificaron posibles nichos de *Listeria* en las Plantas.

Se aisló un cepario de *Listeria* presente en los quesos y en el ambiente de la Plantas; estas cepas fueron seleccionadas para caracterización molecular. Esta caracterización molecular determinó la presencia de cepas de *Listeria* en los quesos idénticas a las cepas encontradas en las Plantas, validando una contaminación ambiental de la bacteria en las queserías positivas. De los cinco queseros con problemas de contaminación por *Listeria*, dos de ellos, el quesero 4 y el 32, presentaron *Listeria* en forma permanente en los muestreos (3/4 muestreos).

El proyecto produjo un Manual de Buenas Prácticas, una Agenda de Inversión y el desarrollo de la Planta Piloto a escala, con su valorización. Además, los queseros recibieron capacitación por medio de talleres y entrenamiento durante las visitas. Entre los queseros del programa, 37 de ellos participaron y no presentaron *Listeria* en sus quesos, o fueron capaces de eliminar la contaminación, por lo que recibieron un certificado que indica que cumple los criterios de inocuidad. Por otra parte, los dos queseros que no fueron capaces de eliminar la bacteria, recibieron un certificado que indica que participaron en el programa.

Este proyecto ha generado nueva información científica aplicada y una nueva conciencia de la importancia de producir quesos en forma higiénica. Durante el proyecto, los productores se han familiarizado con la relevancia de la bacteria *Listeria* y las importantes razones detrás de su control y erradicación, sin embargo, para cumplir dichas metas se requiere de un aporte continuo de

entrenamiento, seguimiento en los muestreos y la evaluación económica que permita una relación costo beneficio ad hoc para la implementación de un sistema de producción y control óptimos.

Desde el punto de vista de la salud pública y las implicancias en la sociedad, este proyecto se constituye como un primer programa de vigilancia epidemiológica activa para controlar *Listeria* en quesos artesanales. En un futuro, la continuación de este proyecto, permitiría abordar a una mayor cantidad de queseros de la región, y de esta forma, por ejemplo, delimitar áreas espaciales de mayor o menor riesgo epidemiológico basado en la identificación de factores que modulen *Listeria*. Por último, la caracterización molecular junto al análisis de la red de comercialización de los quesos permitiría comprender los tipos de *Listeria* y sus fuentes de origen y diseminación. En definitiva, este proyecto no sólo ha generado resultados esenciales para la planificación de un programa de salud y vigilancia de *Listeria*, sino que ha permitido generar confianzas en los pequeños productores, los que sin duda requieren de una capacitación continua junto a un monitoreo permanente. Es prioritario entonces asegurar el aporte de financiamiento a largo plazo. (Epivet, 2017)

Descripción de la actividad productiva y comercial de la Cooperativa

La Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa de Paillaco – Cooperativa el Tiquenal, nació jurídicamente en 2014, siendo inscrita bajo el ROL 5014 del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía; sin embargo, sus socios tienen una trayectoria de trabajo conjunto de más de 30 años de experiencia en la producción de leche.

En los inicios de su trabajo conjunto en los años 80, la mayoría eran socios de la cooperativa agrícola y lechera COLUN, luego se agruparon bajo los centros de acopios que duraron hasta unos pocos años atrás, cuando COLUN exigió instalar sistemas de refrigeración de leche a nivel predial, lo cual tenía un alto costo de inversión que los productores no podían asumir de manera individual.

Los asociados son 20 personas, 4 mujeres y 16 hombres distribuidos geográficamente en Santa Rosa Grande, Santa Rosa Chica, Estrella de Chile y Lago Verde, comuna de Paillaco, de acuerdo al siguiente mapa:

Imagen 2: Distribución geográfica de los socios de la cooperativa



Fuente: Presentación Cristian Águila, taller 11 de junio 2016.

Todos los socios reciben permanente asesoría técnica como pequeños agricultores lecheros, por parte de instituciones gubernamentales de fomento como INDAP y SAG. Dentro de las asesorías y capacitaciones recibidas, cabe mencionar que existen 4 socios certificados como maestros queseros por la Universidad Austral de Chile. Además 3 socios de la cooperativa se capacitaron en la formación de líderes para la dirigencia de empresas asociativas campesinas, dictado por la UNAF. Este emprendimiento asociativo está realizando las cosas paso a paso y posee un capital social basado en el trabajo en equipo que permitirá que el presente proyecto apoye la captura de oportunidades para el desarrollo de nuevas variedades de queso que se demandan en Chile.

Tabla 8: Listado de socios a marzo 2017

N°	NOMBRE	RUT
1	Alvarez Jaramillo Carlos	
2	Aguila Silva Luis Fernando	
3	Alvarez Jaramillo Sylvia Rafaela	
4	Barrientos Nahuelpan Viviano Sergio	
5	Barrientos Villegas Jose Miguel	
6	Cardenas Alvarez Ana Ruth	
7	Castro Gonzales Marta Luisa	
8	Contreras Llanquel Javier Onaldo	
9	Delgado Silva Carlos Tomas	
10	Delgado Silva Miguel Humberto	
11	Lobos Rosales Luis Humberto	
12	Lobos Rosales Mauricio Enrique	
13	Lobos Rosales Rosendo Elias	
14	Molina Gallardo Francisca Del Carmen	
15	Quintana Delgado Carlos Hugo	
16	Reyes Rios Claudio Enrique	
17	Saldivia Aguila Daniel Omar	
18	Silva Silva Oscar Hernan	
19	Villanueva Conejeros Mario Humberto	
20	Zambrano Castillo Galo Herve	

Fuente: Elaboración propia

La idea de constituirse en Cooperativa y escalar hacia el negocio de quesos fue fuertemente impulsada desde el Departamento de Fomento Productivo de la Municipalidad de Paillaco y durante el año 2015, 4 socios y otra persona del sector participaron del proyecto FIA PYT-2014-0208 “Fortalecimiento del capital humano para las queserías artesanales de la Región de Los Ríos”, quedando habilitados como maestros queseros.

Durante el año 2015 se comenzó a implementar la Política de Desarrollo Silvoagropecuario en la Región de Los Ríos y este grupo en formación fue sujeto de acompañamiento de los programas Gestión Social y Organizacional para la Producción y del Centro de Innovación, Gestión y Transferencia, quienes los apoyaron para terminar el proceso formal de constitución y nombrar el Directorio definitivo por dos años, que les permitiría tener representación legal ante las autoridades y habilitarlos para la solicitud de recursos a otras fuentes de financiamiento.

En agosto 2015 lograron tener su directorio vigente. En octubre del mismo año iniciaron actividades comerciales para poder postular al concurso IPRO-R 2015 de CORFO, adjudicándose un subsidio para el proyecto “Habilitación planta para elaboración de quesos en sector Santa Rosa de Paillaco”, el cual se encuentra en etapa de regularización del sistema de tratamiento de riles para la obtención de la Resolución Sanitaria de la planta modular y así solicitar los permisos sanitarios necesarios para operar, proyecto que finaliza en julio 2017. Paralelamente, se postula al concurso FIA Proyectos de Gestión de la Innovación en Cooperativas y se adjudica, con el desafío de “organizar y dirigir los recursos de la Cooperativa hacia un modelo de gestión de la innovación como fuente de ventaja competitiva”, el cual inicia su ejecución en marzo 2016 y finaliza en febrero 2017, postulando a la siguiente etapa para “implementación de plan estratégico y operativo” que se adjudica y finalizará en diciembre 2017.

En el marco de estos proyectos, los socios participan en una serie de talleres tendientes a identificar las brechas que tienen como Cooperativa, para elegir con cuáles trabajar en un plan de acción consensuado. También participan en una gira tecnológica que les entrega la mirada de las capacidades, es decir, los desafía a buscar entre los propios asociados las competencias necesarias para trabajar en la Cooperativa y los insta a buscarlas fuera de la Cooperativa si éstas no están presentes.

En uno de los talleres sobre creatividad y diseño de proyectos, se presenta la idea del Concurso JUNTOS y se decide postular para aumentar la capacidad productiva de la quesera, previa evaluación de la cantidad de leche que poseen los socios y así avanzar hacia una diversificación de la oferta de quesos en la región. Se hace un plan para aumentar la masa ganadera láctea con apoyo de INDAP Prodesal y acelerar la operación regularizada por el Servicio de Salud de la planta modular, financiada por CORFO.

ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios de la empresa, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, entre otros aspectos.

Metodología

El diseño metodológico considera aspectos cualitativos y cuantitativos, de datos secundarios y fuentes primarias, de tal manera de caracterizar de manera adecuada la población objetivo; sus expectativas, factores de decisión, sus principales rasgos sociales, entre otros, el mercado y la competencia; tipos de institución, volumen de oferta y demanda actual, evolución, entre otras, y los productos actuales: perfil requerido, valoraciones de la oferta actual, entre otros.

La metodología propuesta sigue el siguiente orden lógico:

Figura 1: Metodología estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia

En general el estudio de mercado, como su nombre lo indica busca obtener información de mercado relacionada con la demanda, la oferta, la competencia, entre otras para detectar posibilidades, mediante un análisis (FODA, fuerzas competitivas, cadena de valor), de factibilidad de productos y potenciales clientes.

Análisis de la demanda

La Organización Mundial de la Salud estima para las próximas décadas un incremento a nivel mundial de las enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación desbalanceada, tales como enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes mellitus, entre otras. En este contexto, se ha visto que existe una mayor conciencia por parte de los consumidores acerca de la importancia y efectos que tiene alimentarse adecuadamente para prevenir las enfermedades mencionadas. (Fundación Chile, 2013).

En los últimos 30 años Chile ha experimentado importantes cambios demográficos, sociales y económicos que han contribuido a cambiar la salud de su población, en la década de los 70 existía una alta mortalidad infantil asociada a desnutrición y enfermedades infecciosas, en 2015 el panorama se ha revertido y existe una baja mortalidad infantil y gran número de enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes, enfermedades cardiovasculares, hipertensión y cáncer. En términos estadísticos los estudios señalan que el 25,1% de la población mayor de 15 años presenta obesidad (4 millones de chilenos obesos), y un 39,3% tiene sobrepeso. Se estima además que el sobrepeso y la obesidad son responsables de 7.877 muertes al año, ubicándolo en el cuarto lugar de los factores de riesgo junto al consumo de tabaco. Cambiar esta realidad implica el

esfuerzo de todos los actores, en una alianza público-privada que permita revertir los malos indicadores en salud que está padeciendo la población chilena, por un aumento vertiginoso de las denominadas Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), con el consecuente impacto en el gasto público; en los países industrializados los costos de salud asociados a la obesidad se estiman en un 5% de los gastos de esta cartera, de esta manera en Chile representa un gasto estimado de mil millones de dólares anuales. Esta situación ha provocado que se estén haciendo esfuerzos de generar políticas públicas y programas público-privados para abordar esta problemática, hoy en día podemos observar que existe una gran campaña del Gobierno, a través de Organismos de Salud para cambiar los hábitos de alimentación de la población, orientándolos hacia una alimentación saludable que permita mejorar la calidad de vida. Poco a poco la conciencia de las personas ha cambiado y la tendencia a cambiar estilos de vida -por opción o por enfermedad- ha aumentado la búsqueda de productos naturales, ricos en proteína vegetal, energéticos y libres de químicos.

Por otra parte, los datos demográficos y las proyecciones para las próximas décadas reflejan la rapidez del envejecimiento de la población mundial; en el año 2013 la población mundial de adultos mayores (personas mayores de 60 años de acuerdo a la clasificación de la OMS) era aproximadamente de 600 millones, para el año 2020 se estima que este segmento va a alcanzar los 776 millones y el 2050 superará los 2 billones.

En Chile no somos ajenos a esta tendencia, hoy un 14,9% de nuestra población tiene más de 60 años y de acuerdo a datos del INE, se espera que para el 2020 esta cifra llegue al 17,3%. Si analizamos cómo ha sido la transición, vemos que, en el año 2000, por cada 100 menores de 15 años, había 36,6 mayores de 60 años. En 15 años, este número se duplicó y no sólo eso, sino que para el 2025 se espera que la proporción se invierta, lo que significa que, para ese entonces, los menores de 15 serán minoría frente a los mayores de 60.

Del total de adultos mayores en Chile, un 51% son mujeres y un 49% hombres. Llama la atención que la mitad de esta población se concentra en el grupo socioeconómico D, lo que contrasta con el resto de la población menor a 60 años, donde sólo el 36% pertenece a este grupo socioeconómico. Por otro lado, al ver la distribución geográfica, la gran mayoría de los adultos mayores se concentra en la Región Metropolitana.

Para prevenir el desarrollo de enfermedades crónicas es importante que las personas inviertan a lo largo de sus vidas en construir hábitos de vida saludables que promuevan un envejecimiento más saludable y responsable. En Chile la esperanza de vida al nacer es de 79,6 años, sin embargo, los adultos mayores quieren vivir en promedio hasta los 84,8 años. Estas ganas de vivir son el reflejo del espíritu y la fuerza de nuestros adultos mayores y, por lo tanto, destacan la relevancia de tomar acciones concretas para mejorar su bienestar.

Actualmente, la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una nueva categoría de alimentos denominada

Salud y Bienestar, que permite satisfacer justamente la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación y también como respuesta a los cambios normativos.

El tamaño a nivel mundial de esta categoría de alimentos se estima en US\$700 billones anuales y ha experimentado una tasa de crecimiento promedio de 6,1% entre los años 2007-2012. En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Destaca el alto crecimiento que han experimentado las ventas en Chile en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% durante período analizado. (Fundación Chile, 2013).

Dentro de los alimentos procesados, las pastas y los lácteos son los productos que muestran el mayor dinamismo, mientras que, en bebidas, son las del tipo energéticas las que se destacan por lejos, con una gran expansión en las ventas retail durante los últimos años y que se verá algo moderada en los períodos siguientes.

Si comparamos la evolución de los alimentos procesados y bebidas clasificados en la categoría Salud y Bienestar con los tradicionales, se confirma el importante dinamismo en las ventas retail durante los últimos años de esta nueva categoría o clasificación; mientras los alimentos procesados del tipo Salud y Bienestar crecieron a tasas promedio de 14,6%, el resto lo hizo al 7,9%. (Fundación Chile, 2015).

Si analizamos este mercado por los beneficios que los productos entregan a la salud y/o bienestar de los chilenos, se tiene que la principal subcategoría de ventas en nuestro país es el Bienestar General, donde encontramos los alimentos y bebidas percibidos como naturales y saludables, los que apuntan a una mejora general de la salud y de la vitalidad de las personas.

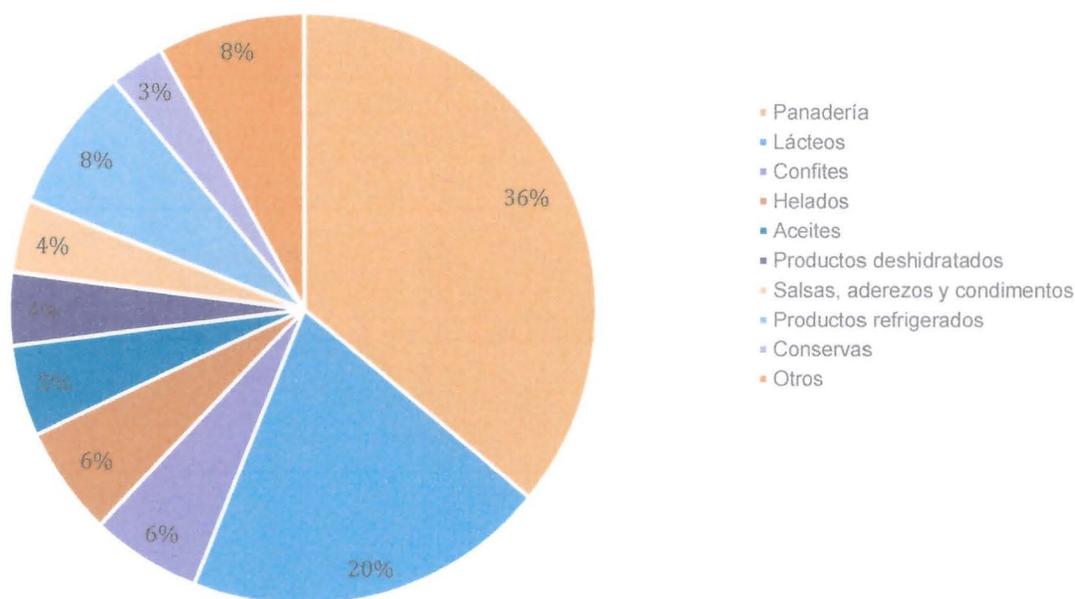
El reposicionamiento de los productos naturales, alimentos bajos en sal, azúcar y grasas, y los avances de la ciencia y tecnología, abren interesantes oportunidades en la industria de alimentos para el desarrollo de una nueva generación de alimentos que pueden llegar a aportar beneficios extra para la salud, más allá de su función propia que es la nutrición.

Al considerar a la industria de alimentos en su totalidad, se pueden distinguir una serie de sub sectores que incluyen los alimentos frescos (frutas, verduras, nuts, pescado fresco y mariscos, tubérculos, carnes y huevos), bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos procesados e ingredientes.

Siguiendo luego la definición proporcionada por el Boston Consulting Group en su informe de Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena (2007), el sector de alimentos procesados para consumo humano comprende las actividades relacionadas con la elaboración y comercialización de alimentos a partir de materias primas agrícolas, ganaderas y pesqueras. Está compuesto por sub-sectores muy diversos como, por ejemplo, congelados, conservas, jugos, panadería entre otros.

Según cifras de Euromonitor Internacional, el mercado de los alimentos procesados en Chile alcanza un volumen de ventas cercano a los US\$11 billones anuales. Dentro de esta industria, las categorías de panadería y productos horneados - como galletas y pasteles- en conjunto con lácteos, representaron el 56% de las ventas de alimentos procesados durante el año 2012.

Gráfico 5: Consumo de alimentos procesados 2012



Fuente: Elaboración propia en base a información de Fundación Chile, 2012.

Respecto del consumo de pan, Chile lidera el consumo per cápita en Latinoamérica con alrededor de 95 kilos anuales. Este producto se vende mayoritariamente a granel y es elaborado por panaderías artesanales.

Por otra parte, los lácteos, al igual que en otros países, constituyen un importante sector dentro de la categoría de alimentos procesados, con un sostenido crecimiento en torno al 9,5% como promedio anual durante los últimos cinco años. Este sector presenta una variada oferta de productos saludables o con beneficios para la salud, más allá de su aporte nutricional.

El placer y la conveniencia son importantes fuerzas que modelan el mercado de los alimentos en el mundo y Chile no está ajeno a esta realidad. La falta de tiempo, la baja relativa en el precio de los alimentos densamente calóricos y los nuevos estilos de vida, que han determinado el aumento de hogares unipersonales y de mujeres que trabajan fuera del hogar, son tendencias que también se reflejan en las ventas de ciertos tipos de alimentos que satisfacen las necesidades de estos grupos

de consumidores, denominados por el retail, como productos de conveniencia. En esta categoría se encuentran los congelados, que aumentaron en un 5,7% en los últimos cinco años (2007-2012), las comidas preparadas y sopas, que registraron un mayor crecimiento, con tasas del 9,9% y 13,3% respectivamente.

Sin duda, los chilenos han modificado significativamente sus hábitos alimenticios y comportamientos de consumo en las últimas décadas. En la medida que ha mejorado el poder adquisitivo, la estructura del gasto promedio de los hogares chilenos ha experimentado en términos relativos una fuerte reducción del peso de los alimentos en relación al gasto total, pero a la vez un aumento en el gasto absoluto. Hoy existe una mayor capacidad de compra, principalmente en los grupos de menores ingresos, los que tienden a aumentar el consumo de alimentos de alto contenido energético.

De acuerdo a la última encuesta nacional de presupuestos familiares, hoy en día, la familia chilena gasta en promedio 189 mil pesos en la categoría de alimentos:

- En bebidas no alcohólicas es prácticamente igual al total de frutas, 10 veces el gasto en legumbres, y 3 veces el gasto en pescados y mariscos.
- El gasto en galletas y pasteles supera en un 30% el gasto de fruta fresca.

En paralelo, las familias chilenas han cambiado sus hábitos alimenticios. Se han desplazado los productos tradicionales mínimamente procesados como las frutas y legumbres por productos altamente procesados, con mayor densidad energética, mayor cantidad de grasas totales y saturadas, azúcares y bajos en micronutrientes y fibra dietética, así como también de bebidas azucaradas. Esto se refleja, por ejemplo, en los datos arrojados por la última Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2010-2011, donde destaca:

- La falta del hábito de la cena (solo un 29% de la población), la cual es predominantemente remplazada por la onces.
- El alto consumo de lácteos enteros (75%) ricos en grasas
- Alto consumo de carbohidratos y de golosinas (87%)
- Uno de los menores consumos de productos del mar a nivel mundial; cercano en promedio a los 7 kg por habitante al año, muy bajo en comparación a otros países como Perú donde el consumo de pescado per cápita es de 22 kg al año, en España la cifra supera los 30 kg y en Japón sobrepasa los 50 kg al año.
- 75 kg en promedio al año de otras carnes (bovinos, cerdos, aves).

De acuerdo a las recomendaciones nutricionales, sólo un 21% de la población chilena cumple en materia de lácteos, un 50% en relación a frutas y verduras, un 24% en cuanto a legumbres, y un 17% en lo que respecta a pescados.

En la actualidad, las recomendaciones dietéticas reconocen que la leche y los productos lácteos son una excelente fuente de nutrientes esenciales (ej: calcio, potasio, magnesio, zinc, riboflavina, vitamina A, folato, vitamina D y proteínas de elevada calidad nutricional), así como un vehículo ideal de componentes bioactivos que pueden aportar beneficios para la salud humana (Collomb et al., 2006; Hur et al., 2007). Uno de estos componentes es la grasa láctea (3 a 5% en leche), considerada uno de los constituyentes más importantes de la leche en cuanto a su valor nutricional, la aptitud tecnológica (fabricación de productos lácteos) y la palatabilidad que entrega a los productos lácteos (Rodríguez-Alcalá y J. Fontecha, 2009).

Características y perfil del consumidor

Desde el año 2012, Fundación Chile, en un trabajo conjunto con Elige Vivir Sano, Collect GfK y Fundación de la Familia, establecieron una alianza estratégica para desarrollar nuevos contenidos e identificar oportunidades de innovación en torno a los hábitos, estilos de vida y alimentación de la población, tendientes a responder al desafío de combatir la obesidad en el país.

En el primer volumen de la serie denominada Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación, publicado en 2012 se identificaron cinco perfiles psicográficos de chilenos -Indecisos, Resignados, Esforzados, Culposos y Motivados- según sus hábitos de vida saludable y el nivel de limitaciones que se enfrentan, analizando también sus preferencias y motivaciones. Esta segmentación psicográfica permitió abandonar la clásica segmentación socioeconómica que hoy pierde relevancia ante este problema global. Luego, en 2014 y 2016, se profundizan en sus hábitos de consumo.

Los resultados de ese estudio para el año 2016, se resumen a continuación en la siguiente tabla:

Perfiles	Descripción
RESIGNADO 20%	Este perfil se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. Además, se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en jóvenes entre 15 y 24 años. Tiene un gran interés por la tecnología (62%), baja inclinación por el bienestar y la vida sana (45%). Asimismo, es el grupo más interesado en el fútbol (61%), pero sólo un 20% lo practica regularmente. No está contento con su trabajo, ni con su sueldo y vive con inseguridad. El 52% está satisfecho respecto de la educación que ha recibido y el 50% tiene una mirada positiva sobre lo que le deparará su futuro. El 43% no está contento respecto del barrio donde vive. El 26% declara ser infeliz y sólo un 51% dice que es feliz. Un 42% se considera con sobrepeso, siendo el más alto dentro de los perfiles. Si analizamos la alimentación de los resignados vemos que el 70% suele consumir comida rápida y no tienen horarios establecidos para sus comidas (13%). Además, tienden a picotear y la gran mayoría toma once, pero rara vez cenan en la noche. Es el perfil con menor consumo de frutas y verduras (44%) y también de pescado (17%), tampoco es un gran amante de los lácteos. La

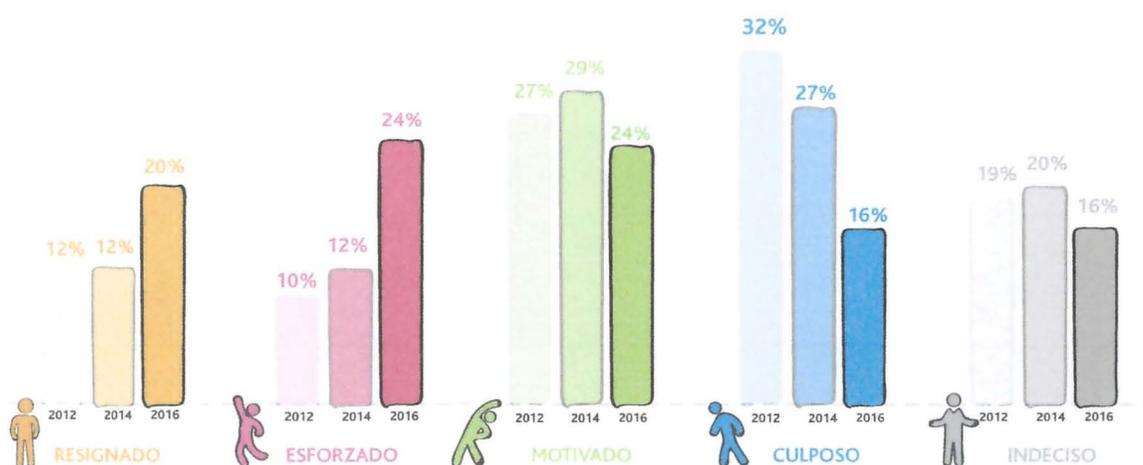
	<p>calidad nutricional no es prioridad en sus decisiones de compra. A pesar de tener hábitos poco saludables, sólo un 17% de los resignados lo reconoce.</p>
<p>ESFORZADO 24%</p>	<p>Este perfil se caracteriza por mostrar gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. Es el perfil más sociable, le gusta asistir a eventos deportivos (35%) y estar informado (lee diarios, revistas y libros con frecuencia). Por otro lado, es el perfil que más frecuenta centros comerciales o malls. Le interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (65%). El 74% considera que lleva una vida saludable.</p> <p>Por otro lado, el 63% le interesa la tecnología (un 86% tiene Smartphone). También tiene afinidad por los deportes (61%), el arte y la cultura (48%) y en particular la farándula y el espectáculo.</p> <p>El esforzado tiene una mayor concentración en el grupo socioeconómico C3 y coincide con la definición de los millennials, ya que, se ubica principalmente en el tramo etario de 25 a 34 años de edad y es el perfil que más utiliza internet y va al cine.</p> <p>El esforzado representa al segmento más amante de la cocina y la comida, le gusta premiarse saliendo a comer a restaurantes (41%), considera la cocina como un hobby y se entretiene preparando recetas elaboradas. Al mismo tiempo uno de cada cinco realiza dieta y se preocupa por tener hábitos saludables en su alimentación. Es decir, el esforzado come frutas, verduras y lácteos con regularidad. Además, consume pescado por lo menos una vez por semana (67%), y se mantiene hidratado tomando al menos dos litros de agua al día (72%). También se preocupa de las enfermedades que le pueden provocar los alimentos y de leer la información nutricional de los productos. A la hora de comprar el 61% acostumbra leer la rotulación de los envases y un 68% entiende lo que lee.</p>
<p>MOTIVADO 24%</p>	<p>Este perfil junto con el esforzado son los más comunes en la sociedad chilena. Se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio (72%). También es muy preocupado por el cuidado personal, la moda y la belleza.</p> <p>El motivado es el perfil más predominante en los mayores de 55 años. Es optimista respecto del futuro y tiene los niveles de estrés más bajos entre todos los perfiles (29%). Se realiza chequeos médicos regularmente y, por tanto, es consciente de sus problemas de salud. Un 20% tiene diabetes, un 25% tiene problemas de presión, un 18% tiene colesterol alto y el 41% problemas a la vista. Frente a estos problemas el motivado se hace cargo y se anticipa a las consecuencias al promover hábitos de vida saludable. El 76% de los motivados declara que lleva una vida muy saludable. En relación a su comportamiento vemos que el 80% tiene horarios establecidos para las comidas, un 90% come con frecuencia frutas y verduras, un 81% evita los alimentos con grasas trans y saturadas y sólo un 30% prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana. Además, este grupo se mantiene</p>

	<p>hidratado, ya que toma al menos dos litros de agua al día, y un 84% prefiere la calidad sobre la cantidad de los alimentos.</p> <p>Para el motivado una alimentación saludable es sinónimo de tener horarios establecidos para las comidas.</p> <p>Este grupo, del mismo modo, declara que descansa la mayoría de las noches y el 50% hace ejercicio físico con regularidad. Lo anterior es principalmente para mantenerse saludables y relajarse, pero el 21% realiza actividad física para tener una mejor vejez. El motivado, cuando quiere premiarse, prefiere salir de viaje (29%) o ir a cenar (27%).</p>
<p>CULPOSO 16%</p>	<p>Hoy el culposo es el perfil menos numeroso entre los chilenos.</p> <p>Este grupo percibe bajas limitaciones en su entorno, y aun así presenta un estilo de vida poco saludable y es, sin duda, el perfil más inactivo y sedentario.</p> <p>Tiene un bajo interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. El 82% no realiza ningún tipo de actividad física con regularidad y tampoco le interesan los deportes en general. Presenta hábitos poco saludables en su vida, puesto que el 37% fuma, menos de la mitad siente que descansa la mayoría de las noches, sólo un 29% tiene horarios establecidos para las comidas, un 25% consume pescado y un 21% se preocupa de las enfermedades que pueden provocar los alimentos. El culposo no es consciente de su sobrepeso. Sólo un 33% se considera con sobrepeso a pesar de presentar un IMC (Índice de Masa Corporal) promedio de 28 que claramente sí corresponde al rango de sobrepeso.</p> <p>El culposo es poco sociable, dado que el 12% invita amigos a su casa. No es consumista pues sólo un 9% suele ir a vitrinear a centros comerciales o malls.</p> <p>Por otro lado, es el perfil menos informado y conectado, ya que el 41% afirma que nunca lee el diario, sólo el 10% lee libros, un 56% nunca va al cine, un 50% no tiene Smartphone y el 7% recicla. Al momento de comprar, el 17% de los culposos lee la rotulación de los envases y sólo un 19% entiende lo que lee. La mayor cantidad de culposos se concentran en el grupo socioeconómico D, el 72% tiene hijos y el 40% está casado.</p>
<p>INDECISO 16%</p>	<p>Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y conforma un grupo mayoritariamente de jóvenes (el 60% es menor de 44 años).</p> <p>Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.</p>

Tabla 9: Perfiles de consumidores en Chile. Fuente: Fundación Chile 2016.

En cuatro años la evolución ha sido sorprendente, en el año 2012 el perfil más representativo de los chilenos era el Culposo, el cual se ha reducido significativamente. Hoy los perfiles más comunes de la sociedad son el Esforzado y Motivado, y en conjunto suman al 48% de la población, que representan, al mismo tiempo, a un grupo de chilenos entusiastas e interesados por llevar una vida saludable. En particular, el Esforzado es el segmento que más crece pasando de un 10% en el 2012

a un 24% en el 2016. Sin duda esta es una noticia muy positiva para Chile, que demuestra un cambio en la cultura y un aumento en el interés por mejorar la calidad de vida y construir hábitos más saludables. Más aun, el Esforzado tiene un mérito especial, pues presenta altas barreras en su vida. Por ejemplo, es el perfil más estresado, pero tiene la convicción y la motivación para adoptar hábitos saludables, siendo, además, el perfil que realiza más ejercicio físico. Por otro lado, el Culposo es el perfil con menor interés por llevar una vida sana, aunque es el grupo que más se ha reducido en el último tiempo, ya que refleja que cada vez son más los chilenos interesados en este estilo de vida.



Fuente: Estudio Chile 3D CjK Adimark

Gráfico 6: Evolución de perfiles de consumidores en Chile 2012-2014. Fuente Fundación Chile 2016.

El análisis de este estudio permite observar el comportamiento y la evolución de los distintos perfiles de la población respecto de sus hábitos y factores de riesgo para la salud. Una de las principales barreras a la vida saludable que llama la atención es la escasa preocupación de los chilenos por proteger y monitorear su salud y en este contexto se distingue una brecha significativa entre los grupos. Por ejemplo, al consultar la regularidad con que las personas se realizan chequeos médicos, la preocupación por mantener niveles de colesterol normales en la sangre o la revisión de las enfermedades que pueden provocar los alimentos que se consumen, los perfiles Motivado y Esforzado se destacan principalmente por mostrar comportamientos conducentes a la prevención de enfermedades crónicas, no así el Resignado y el Culposo.

Si bien cada perfil muestra un patrón de comportamientos característico, existen elementos centrales que son transversales a los perfiles y que representan barreras comunes a la sociedad chilena, por ejemplo, el sedentarismo y el sobrepeso. A pesar de existir perfiles que muestran más entusiasmo por la actividad física, el nivel más bajo de sedentarismo sigue siendo un 47% (en los motivados y esforzados), situación que se agrava al consultar a los culposos que presentan un 80%

de sedentarismo. Otro aspecto que se destaca en el estudio es la contradicción de los chilenos entre sus aspiraciones y lo que realmente hacen. Por un lado, un 60% de chilenos declara tener gran interés en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico y además un 59% considera que lleva un estilo de vida muy saludable. Sin embargo, al mismo tiempo un 62% reconoce que no realiza ningún deporte o actividad física y un 47% declara tener sobrepeso. Este último es una barrera transversal como se comentaba anteriormente, pues en todos los grupos se observa un nivel de sobrepeso de a lo menos 42%, lo que refuerza los alarmantes resultados que arrojó la última Encuesta Nacional de Salud publicada por el Ministerio de Salud el año 2010, que indica que un 67% de la población chilena presenta exceso de peso.

Un experto en nutrición citado en el estudio referenciado, señala que, en la actualidad, la nutrición y los hábitos saludables son mucho más relevantes de lo que se pensaba. “Me atrevo a decir que más del 80% de las enfermedades crónicas que afectan a los adultos, tiene su origen en forma directa o indirecta en una mala alimentación. La lista es larga y se siguen agregando. Es importante destacar que no sólo me refiero a la obesidad, sino que también a los problemas del exceso de sodio, grasas saturadas y azúcares, por nombrar los más frecuentes, los cuales también podemos encontrar en personas con peso normal”, asegura. Según explica, “Hoy se considera al tejido adiposo como un órgano que produce sustancias dañinas para el cuerpo, las cuales son conocidas como adipoquinas. Se ha demostrado que estas actúan aumentando el estado de coagulación en la sangre lo que favorece la formación de trombos.”

En los últimos años, el factor salud, ha sido el foco de investigaciones y apunta a que el producto alimenticio debe aportar en la prevención y atenuación de enfermedades. Esta aseveración la demuestran datos duros que entregan las investigaciones al respecto. Según cifras entregadas por FAO y la ONU para el 2050, la población mundial alcanzará los 9,1 mil millones de personas, el 22% de éstos serán mayores de 60 años (1,9 mil millones). En este segmento etario, los mayores de 60 años, aumentará la demanda por alimentos que coadyuven a la prevención de enfermedades, es decir, los alimentos funcionales y nutraceuticos, alimentos que cumplen una función adicional a la nutrición, en el bienestar y la salud y que contienen vitaminas, minerales, aminoácidos, fibras y otros componentes que se consumen en forma complementaria a la alimentación.

Análisis de la oferta

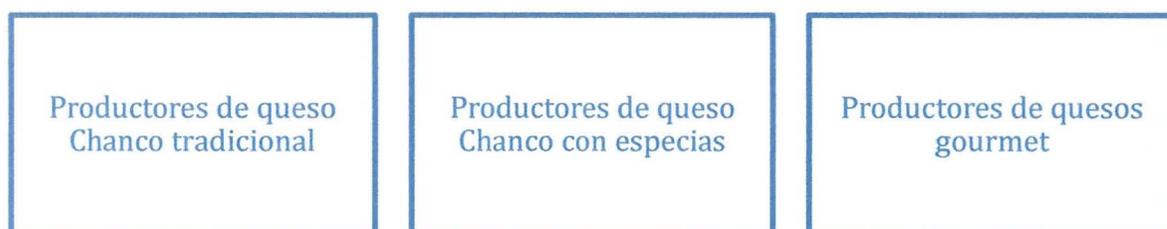
Los alimentos como el queso, en su variedad gouda, es un producto de la canasta familiar. Los de tipo premium o tipo gourmet están dirigidos a segmentos específicos que los prefieren por sus distintas calidades y sabores. Si bien el mercado en Chile es variado, existen cifras oficiales que permitan avalar el crecimiento de este mercado, se evidencia una presencia importante de productos artesanales, sector que acusa el mayor desarrollo, seguido por el de los cereales para el desayuno.

Por otra parte, y no menor es el cambio en el Reglamento sanitario de los alimentos que exigirá mayores desafíos a los alimentos tradicionales, para re posicionarse como alimentos saludables y nutritivos a los consumidores, cada vez más preocupados de su salud.

Análisis de la oferta en la Región de Los Ríos

Para efectos de este estudio se realizó un sondeo de mercado para conocer las variedades de quesos que se están produciendo en la región de Los Ríos. Como resultado se obtuvo que existen, a grandes rasgos, tres tipos de productores de quesos en la región, tal como se indica en la imagen a continuación:

Imagen 3: Tipos de productores de queso en la Región de Los Ríos



Fuente: Elaboración propia

De los productores que cuentan con todos permisos sanitarios y regularizada su situación en impuestos internos, están produciendo el queso chanco o mantecoso tradicional de los campos del sur de Chile. Se trata de un producto madurado, mantecoso y semiblando, elaborado con leche pasteurizada, obtenido por coagulación enzimática, coayudado por la acidez desarrollada por cultivos lácticos puros (Sernac, 2015). Algunos de estos productores han recibido capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura en quesos y/o inocuidad alimentaria. Sin embargo, son productores que no han invertido en el desarrollo de nuevos productos o infraestructura y venden sus productos en el mismo lugar de fabricación y/o alrededores, teniendo una cadena de comercialización directa con sus clientes, que son usualmente vecinos o personas cercanas al lugar de fabricación.

Por otro lado, se encuentran productores que habiendo recibido capacitación de los distintos instrumentos de fomento productivo de la región han optado por invertir en el desarrollo de nuevos productos e infraestructura a la vez que han accedido a nuevas cadenas de comercialización. Si bien la técnica en la fabricación del queso no varía a la técnica tradicional del queso chanco, están desarrollando un producto especiado, teniendo así variedades de quesos con merkén, albahaca,

orégano, ají, entre otros. Los clientes de estos productores son consumidores habituales de quesos que están abiertos a probar nuevos sabores y pagar un poco más por ello. Este tipo de quesos también se comercializan en los puntos de fabricación, pero además es posible encontrarlos en almacenes y en las tiendas Mundo Rural. Este es el caso de Quesos Santa Marta de Lago Ranco y Quesos María Mena de Panguipulli.

Finalmente existe un tercer grupo de productores que se encuentran fabricando variedades de quesos gourmet del tipo camembert, brie, cottage, mascarpone, gruyere entre otros. Estos son productores que han invertido mayormente en infraestructura y capacitación desarrollando productos con alto nivel de valor agregado. Estas variedades de quesos requieren un mayor tiempo de maduración y cuidados y se vende en presentaciones de 120 gramos, 200 gramos y/o 250 gramos a un precio por kilo mucho mayor al tradicional queso chanco. Por esa razón estos productores además de vender en sus salas de ventas, apuntan al mercado gourmet donde existen clientes dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de estas características. Este es el caso de Lácteos Calafquén y Artisan.

Modelo de Negocios de la Quesería Artisan

La propuesta de valor de la empresa radica en que el producto está hecho con leche de Valdivia y que es un trabajo artesanal, sin aditivos químicos, que cuenta con tres líneas de productos gourmet: leches, quesos cremosos y yogures. Por otro lado, se trata de una empresa que ha apostado por la innovación alimenticia, implementando normas de buenas prácticas de manufactura y Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control.

Su segmento de clientes apunta a un público más exigente, que conoce o está dispuesto a conocer otras variedades de queso y pagar por ello. Para llegar a dichos clientes tienen como canales de venta la red de supermercados Jumbo, el canal Horeca, Bocanariz, el Mesón Nerudiano, el Mundo del Queso Europeo, Hotel Radisson, San Francisco, Torre Mayor, La Casa Vieja, entre otros emporios, cafés y pequeños locales especializados.

Al revisar sus redes sociales es posible observar que apuntan a una cercana relación con sus clientes, cautivándolos y cuidándolos, utilizando para ello las distintas redes sociales como Facebook o Instagram. Publican casi diariamente en la red social, principalmente imágenes de recetas que se pueden cocinar con sus productos, quesos y yogures.

Internamente la empresa cuenta con un administrador e ingeniero en alimentos: Rodrigo Gacitúa quien lleva la planta de producción en Valdivia junto a 3 operarias. Además, cuentan con una sala de ventas en Santiago en la región de Vitacura.

En la imagen 4 se muestra el formato en que se venden los productos de Artisan y en la tabla se indican sus precios.

Imagen 3: productos Artisan



Fuente: Redes Sociales de Artisan

Tabla 10: Precios productos Artisan

Producto	Presentación	Precio	Precio por kilo
Camembert	150 gr		
Camembert	50 gr		
Brie	120 gr		
Brie	1 kg		
Cottage	250 gr		
Cottage	1 kg		
Mascarpone	220 gr		
Mascarpone	1 kg		
Yogur natural	1 lt		
Artifrut	Pote		

Fuente: Precios indicados en Entrevista SurActual

Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

Este análisis, desarrollado por Michael Porter en los 80, sigue siendo utilizado como una herramienta dinámica que permite obtener la rentabilidad estimada de una industria y analizar una empresa, perteneciente al sector en varios sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias, detectar nuevas amenazas o encontrar nuevas oportunidades.

Imagen 4: Fuerzas competitivas de Porter.



1.- Poder de negociación de los clientes. De acuerdo a la información analizada, los clientes que consumen y compran quesos, lo hacen en locales establecidos, donde tienen varias marcas y tipos para elegir y en algunos casos son un tipo de producto del cual se puede prescindir, por lo cual, dada la alta disponibilidad actual de productos nacionales e importados, los clientes tienen un **alto poder de negociación**, por ejemplo el caso de consumidores que no encuentran el tipo de queso que prefieren, pueden simplemente no comprar o dirigirse a otro establecimiento donde si lo puedan encontrar, no están condicionados a lo que el mercado les ofrece.

2.- Rivalidad entre las empresas: La alta disponibilidad de productos que existen actualmente en el mercado, ya sea nacional e importados, señala que existe una **alta rivalidad entre las marcas** y a pesar de eso sigue siendo un mercado atractivo para emprender.

Las variedades de quesos más escasas, como lo son los importados, se venden a precios más altos y alcanzan mayores márgenes que los tipos de quesos más tradicionales, como los son los Gouda, Chanco y Mantecoso.

3.- Amenaza de nuevos entrantes: la amenaza de nuevos entrantes es alta y mantenerse en el negocio no es fácil dada la alta presencia de productores e importadores.

Una barrera importante en el desarrollo de este mercado es la innovación que se puede incorporar y que hace la diferencia en los procesos para convertirse en mejores productores, sin embargo, la disponibilidad de materias primas de alta calidad para la producción, no siempre depende de estos factores, en otras oportunidades, por ejemplo, la calidad del producto final, depende del lugar en donde se conserva la materia prima.

4.- Poder de negociación de los proveedores: Actualmente existen varios proveedores y/o productores de Quesos, así como de materias primas cualificadas, por lo que dependiendo de la especificidad y disponibilidad con la que cuentan, este **poder de negociación es bastante alto** para ellos, siempre que la industria se desarrolle con el impulso de todos los actores de la cadena de valor involucrados, que se analizará en el siguiente capítulo. Los productores de leche venden principalmente a plantas procesadoras, pero si el precio es atractivo en plantas queseras, ellos destinan un porcentaje de su producción a ellas. En el caso de la Cooperativa Tiquenal, como los socios son quienes proveen la materia prima para la elaboración del queso, el control de calidad, es un aspecto más controlable que en otras empresas, ya que se debiera esperar que ningún productor entregue leche en malas condiciones de calidad que pudieran dañar la producción de queso.

5.- Amenaza de los productos sustitutos: Los productos sustitutos son productos Nacionales e importados por empresas chilenas presentes en el retail, donde se distribuyen mayormente, debido al aumento de la demanda de estos productos que muestran las estadísticas, esto amparado por la gran cantidad de acuerdos de libre comercio que tiene implementados Chile con distintos países. Actualmente existen más de 700 variedades disponibles en el retail para los consumidores.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis de la cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias o de soporte, de acuerdo a la imagen 5.

Imagen 5: Cadena de valor de Porter



Para Lundy (2014) una cadena de valor es una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final. Esta metodología ha sido ampliada hacia las interrelaciones de las actividades empresariales con las fuerzas del entorno y se ha plasmado en la metodología LINK adaptada para analizar las cadenas de valor en los **sistemas agroalimentarios**, donde los eslabones comunes en el contexto de los productores a pequeña escala incluyen la preproducción, producción, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.

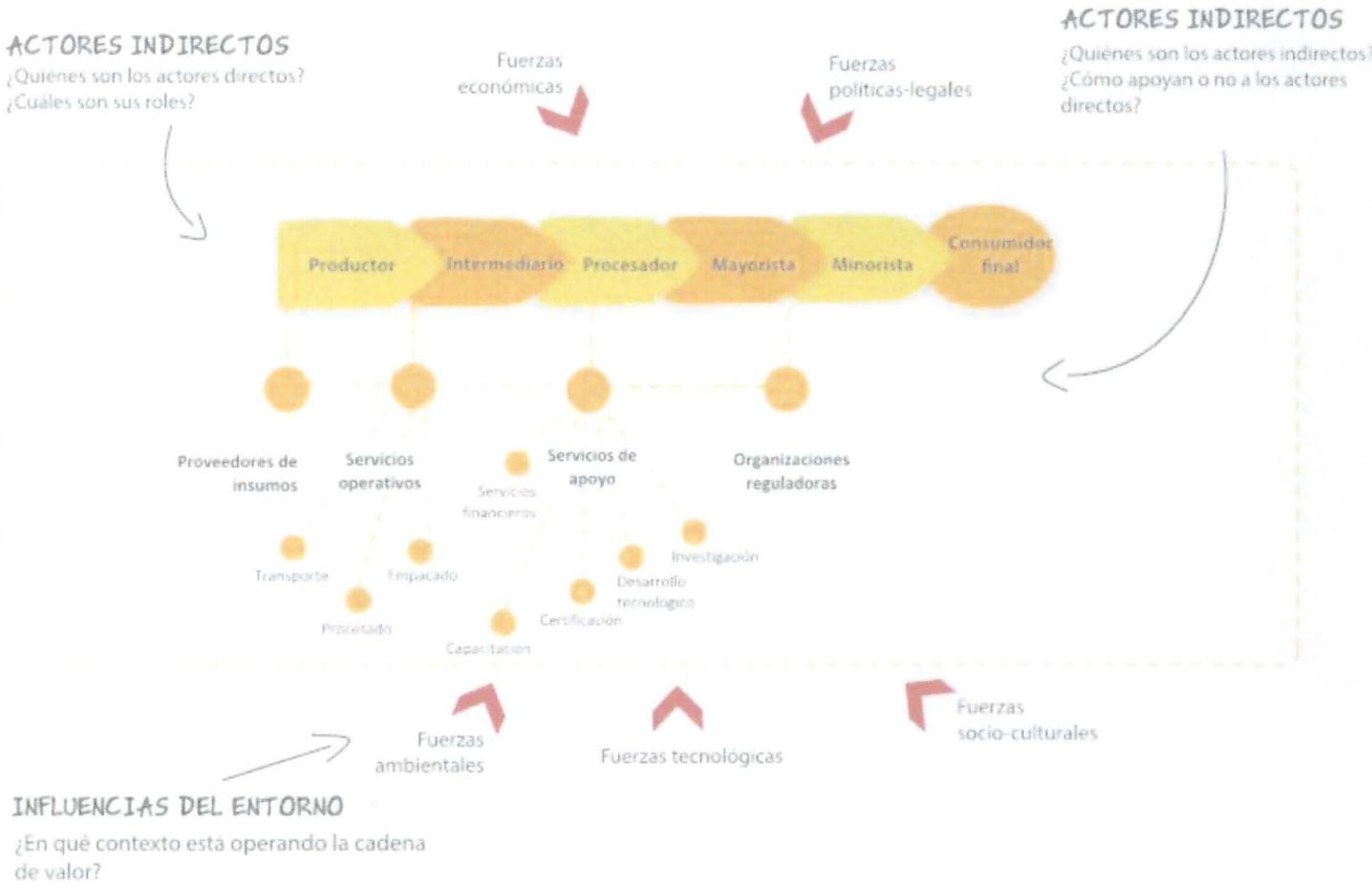
El agronegocio es un sistema que agrega valor del campo a la mesa. La serie de operaciones que se inician en la investigación y el desarrollo, atraviesan el agro, la industria, el comercio y demás servicios anexos para atender las demandas de los consumidores.

El objetivo del sistema de agro negocios es satisfacer las necesidades de alimentación del consumidor final y la rentabilidad y crecimiento de la empresa que justifique su existencia.

La especialización, diversificación, descentralización e integración son las claves del sistema de agronegocios.

En la participación siempre se busca lograr alguna ventaja. En una empresa se deben utilizar las ventajas competitivas, donde se pone en juego todos los conocimientos, destrezas y habilidades que se tengan, así como también lo que es capaz de desarrollar.

Imagen 6: Cadena de valor según metodología Link (2014)



La cadena comienza con los productores primarios que, dependiendo del producto, pueden abastecer a los fabricantes de ingredientes o bien abastecer directamente a los productores de alimentos. En este nivel, los países en desarrollo juegan un papel importante debido a su biodiversidad y a los bajos costos asociados a la mano de obra.

Cabe señalar que muchos productores de las elaboraciones finales venden directamente a minoristas (retail), asumiendo la función de distribuidor mayorista (wholesaler) vía centrales de distribución. Otras empresas productoras venden sólo a distribuidores mayoristas, los cuales a su vez venden a las cadenas minoristas (retail).

La figura 8 ilustra las principales etapas involucradas en la cadena de abastecimiento de los alimentos en general, considerando desde los productores de materia prima hasta el consumidor final. Esta representación es genérica y no considera las características de los distintos mercados,

ni las diferencias entre los variados tipos de quesos que existen en el mercado. Por ello, es importante señalar que la representación de una cadena de abastecimiento de un producto específico, podría diferir respecto a este esquema.

A nivel industrial puede observarse el caso de empresas integradas a lo largo de toda la cadena de valor, como así también, algunas que participan en solo uno o más eslabones específicos. Por su parte, el destino final (mercado doméstico v/s exportación) podría modificar la estructura incluso a nivel primario conforme a las exigencias de cada país.

Análisis FODA del mercado

Para realizar este análisis al mercado de quesos, se consideró la frontera del sistema desde la mirada del producto y la organización. Es decir, se realizó el **análisis interno** de las fortalezas y debilidades de la producción de queso en Cooperativa Santa Rosa de Paillaco y el análisis externo de oportunidades y amenazas para el producto en general.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento sobre la producción de quesos y su mantención. Maestros queseros certificados. -Adaptación de la producción lechera en la zona. Productores en control de ordeña con Prodesal hace muchos años. -Consejo de administración con relativa experiencia en la administración de la Cooperativa. -Posibilidades de dar valor agregado a la producción, elaborando y transformando la materia prima en distintos productos. -Infraestructura productiva buena y adecuada para la elaboración de quesos, de manera artesanal. - Conocimiento del mercado, gracias a la participación en circuito 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de control de calidad en procesos clave de la producción de quesos. -Poca capacidad de gestión del consejo de administración en temas de comercialización y desarrollo de negocios. -Poca disponibilidad de capital de trabajo para pagos diarios y semanales, falta mayor programación de los gastos. - Problemas con sala de maduración y pre cámara, por temas de climatización. -Falta personal productivo y de ventas para recuperar la inversión en menor tiempo. -Desconfianza naciente en socios de la cooperativa por poca capacidad para

	de ferias y exposiciones.	informar claramente la operación del negocio de los quesos, por parte del Consejo de Administración. -Relativa dependencia de asesores externos y subsidios.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Mercado creciente de productos lácteos diferenciados. -Tendencia de una parte de la población al consumo de distintos tipos de quesos. -Posibilidad de financiamiento para proyectos asociativos productivos. -Mayor interés de los consumidores, en apoyar negocios inclusivos con desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> -Productos similares de menor costo. -Alta presencia de negocios informales de quesos. -Bajo crecimiento económico del país. -Falta de desarrollo tecnológico para la producción adecuada de otras variedades de quesos. -Alta competencia de productos importados.

Definición de estrategia de marketing

Las empresas suelen definir sus estrategias de marketing, definiendo un Precio, un Producto, una Plaza o distribución y una estrategia de Promoción (las 4P del marketing), la combinación de estas variables es específica para un segmento definido como mercado meta y se sugiere modificar la combinación si se quiere acceder a otro segmento.

Saber comunicar las bondades de mi producto al mercado objetivo seleccionado es clave para poder mantener un precio atractivo a mis clientes, competitivo con mi competencia y sustitutos y que permita marginar positivamente.

La estrategia de marketing se compone de dos elementos: el mercado objetivo o mercado meta y la mezcla comercial. **El mercado objetivo corresponde a tiendas especializadas en alimentos para el consumo masivo, comenzando principalmente en Valdivia.**

Desde el punto de vista económico, sabemos que la demanda de cualquier tipo de producto depende típicamente de las siguientes variables:

a) Del precio del producto. A mayor precio menor consumo, dependiendo del tipo de bien y su elasticidad de demanda, es decir, la sensibilidad sobre su precio que tienen las personas que consumen un determinado bien.

b) Del ingreso de los consumidores. A menor ingreso menor consumo de algunos bienes. Si analizamos que el gasto en este tipo de alimentos corresponde no llega al 5% del presupuesto familiar, según datos de la última encuesta sobre el tema y que son las personas con más ingresos las que consumen más porciones de estos alimentos para el bienestar, podemos decir que, el mayor ingreso motiva a las personas a alimentarse mejor y buscar más opciones.

c) De los gustos y preferencias de los consumidores. A menor preferencia menor consumo. Esta regla siempre se cumple. Por lo mismo, es muy importante desarrollar los gustos y preferencias de los consumidores.

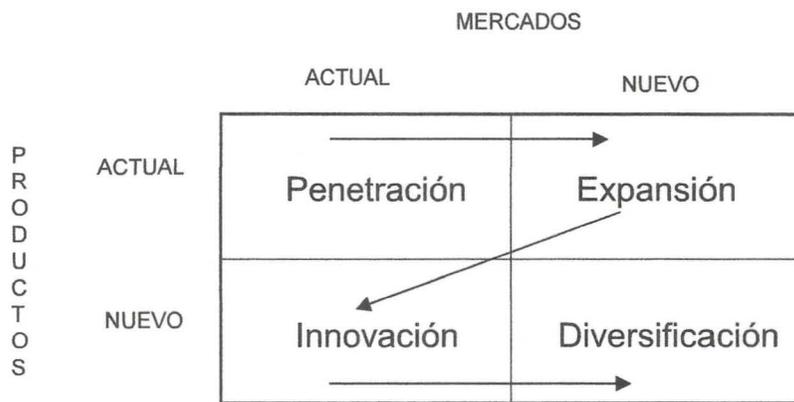
d) De los sustitutos al producto. A menor precio (mayor número) de los sustitutos, menor consumo de quesos. Los productos importados, sustitutos directos de los quesos, que ingresan al país son bastante caros, por lo tanto, permite que el producto nacional pueda competir en precios, asegurando una participación importante en el mercado, dada la factibilidad de abastecimiento constante que puede ofertar.

Definición de mercado meta u objetivo

El mercado objetivo apunta hacia **a tiendas especializadas en alimentos para el consumo masivo, comenzando principalmente en Valdivia.** Asimismo, la producción se orienta a segmentos socioeconómicos medios y medios altos.

Ahora bien, considerando la revisión bibliográfica realizada, entrevista a expertos, revisión de estadísticas, análisis de la información obtenida en terreno y utilizando la matriz Producto/Mercado (adaptado de Ansoff, 1957), que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, se tiene lo siguiente:

Imagen 7: Matriz de Mercado-Producto



Fuente: Elaboración Propia

De la combinación Producto / Mercado se tienen las siguientes alternativas de negocios:

1. Producto actual – Mercado actual = Queso Mantecoso – Comercialización en punto de venta propio y entrega a otros comercios.
2. Producto actual – Mercado nuevo = Queso Mantecoso – Comercialización Supermercados Jumbo ó Unimarc bajo programas de responsabilidad social, ferias y exposiciones y/o tiendas Mundo Rural.
3. Producto nuevo – Mercado actual = Queso Morbier y otros productos – Comercialización en punto de venta propio y entrega a otros comercios.

4. Producto nuevo – Mercado nuevo = Queso Morbier y otros productos – Comercialización Supermercados Jumbo ó Unimarc bajo programas de responsabilidad social, ferias y exposiciones y/o tiendas Mundo Rural.

A continuación, se hará una descripción de las alternativas de comercialización en nuevos mercados para el producto.

Alternativas de canales de comercialización

Como alternativas a los canales de comercialización descritos anteriormente existen tres opciones que podrían ser exploradas para el producto. Por un lado, ser proveedor de las tiendas Mundo Rural las cuales tienen presencia en distintas ciudades del país y que cuentan con clientes que apuestan por productos naturales desarrollados por pequeños productores. Por otro lado, se encuentran las cadenas de supermercado. Se describirán los programas con que cuentan las tiendas Jumbo y Unimarc para pequeños proveedores, junto con los beneficios que ofrecen para ellos. Finalmente se describen las tiendas especializadas en alimentos saludables (orgánicos, funcionales y/o artesanales) que se encuentran en la región metropolitana.

Red de Emprendedores Mundo Rural

La Red de Tiendas Mundo Rural es una iniciativa del Programa Nacional de Comercialización de INDAP, cuyo objetivo es valorizar el trabajo de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) y acercar sus productos y servicios a los habitantes de la ciudad, en una relación más directa con el consumidor.

La oferta de las Tiendas Mundo Rural está alineada con nuevos hábitos de consumo que de a poco se están abriendo en el mercado, siendo su principal atributo diferenciador la presencia única de productos y servicios producidos y comercializados por la Agricultura Familiar Campesina.

A través de un modelo de Circuitos Cortos, en que las propias organizaciones campesinas administran las distintas tiendas, siendo el caso de la tienda Online, que es administrada por CAMPOCOOP, organización cooperativa campesina con 48 años de historia que agrupa a hombres y mujeres desde la IV a la X Región. Este modelo logra que productores de todo Chile puedan acceder a nuevos puntos de venta permanentes y que el consumidor acceda a productos únicos, realizados con amor, dedicación y respeto por el medioambiente a la vez de asegurar un precio conveniente y justo para productores y consumidores (Mundo Rural, 2017)

Con respecto a los productores, forman parte de la red cooperativas de mujeres de distintos sectores del país y agrupaciones familiares medianas y pequeñas. Los productos comercializados en la tienda cumplen con los estándares de calidad y que integran un modelo que fortalece el negocio como a la estructura social de la AFC en el país con productos de manufactura artesanal, siendo

cada uno de ellos diferentes y únicos, tanto de producción continua como productos estacionarios que se acogen a producciones locales y amigables con lo que provee la naturaleza.

Actualmente, en una primera etapa, la Tienda Mundo Rural virtual cuenta con más de 300 productos en el catálogo, el cual planea ir aumentando la oferta y así la cantidad de proveedores rurales de todo el país (Mundo Rural, 2017)

Para ser proveedor de las tiendas Mundo Rural, los productores, productoras y organizaciones deben ser usuarios de INDAP y que cumplan con las exigencias técnicas y legales para comercializar sus productos formalmente. Estas exigencias son:

- Formalización tributaria (S.I.I. o Ley Microempresa Familiar)
- Resolución Sanitaria para alimentos procesados.
- Registro ISP para productos cosméticos.
- Registro Sernatur para Turismo Rural.
- Registro SAG para viveros.
- Registro Ley de Alcoholes del SAG para vinos y licores.
- Otras certificaciones pertinentes según corresponda al producto.

Por otro lado, los proveedores deberán cumplir los siguientes requisitos generales:

- Cumplir con los requisitos establecidos en la LEY ORGÁNICA DE INDAP para ser usuarios.
- No estar moroso mientras sea proveedor de la tienda.
- Cumplir con los requisitos técnicos y legales de cada producto que se desea comercializar a través de la tienda.

Los productos y servicios comercializados y promocionados en las tiendas son todos los productos o servicios elaborados por la Agricultura Familiar Campesina: Rubros silvoagropecuarios primarios o procesados, productos recolectados, cosméticos, productos naturales medicinales, artesanías, turismo rural, entre otros, dándole cierta prioridad a los productos con Sello Manos Campesinas. También podrán comercializar algunos productos o servicios que, sin provenir de la AFC, promueven la vida rural (libros gastronómicos, de paisajes rurales, de plantas medicinales, entre otros) así como productos de origen campesinos de otros países, tales como café, chocolates, frutas tropicales y también otros productos no producidos en la AFC que se autorice -caso a caso- de acuerdo con el público objetivo de cada tienda.

Finalmente, cabe mencionar que, para ser proveedor de las Tiendas Mundo Rural, los productores deben pasar por un proceso de postulación. (Indap, 2018)

En cuanto a las opciones en retail, grandes de cadenas de supermercados como Cencosud o Unimarc, están apostando por incluir dentro de sus proveedores a pequeños productores que desarrollan productos artesanales con un sello local. Para ello han desarrollado programas que incluyen ciertos beneficios para proveedores pyme. A continuación, se presentarán los programas de Unimarc y Jumbo para pequeños proveedores junto con los beneficios que estipulan sus programas.

Programa “100% Nuestro” de Unimarc

El programa 100% Nuestro de los supermercados Unimarc ofrece a sus clientes hacer una compra con sentido, estableciendo una manera concreta y directa de ayudar al desarrollo de las regiones de Chile. La venta de estos productos es en tiendas físicas y virtuales.

Prefiriendo los productos destacados con el sello “100% Nuestro” el cliente apoya y fomenta el desarrollo de los proveedores pyme de su zona.

El programa se sustenta en 3 pilares:

1. Solo Pymes: El programa sólo permite la participación de pequeñas y medianas empresas. Las empresas que quieran sumarse a la iniciativa, deben acreditar su condición de pequeña o mediana empresa en un formulario de inscripción disponible en la página web.
2. Beneficios comerciales especiales: Al ser parte de la iniciativa, los proveedores obtienen automáticamente beneficios especiales, tales como:
 - a. Pago a 30 días más fecha de corte.
 - b. Condiciones Comerciales Diferenciadas para pymes.
 - c. Atención diferenciada con ejecutivos comerciales y financieros dedicados exclusivamente a atender a proveedores pyme.
3. Publicidad gratis:
 - a. En salas de venta: Los productos pertenecientes al programa son destacados con una cartelera especial en las góndolas de los supermercados, diseñada especialmente para ellos. Así los clientes sabrán fácilmente identificar los productos regionales.

- b. Página web: Para que los clientes conozcan más a los proveedores y sus productos, todos los proveedores están destacados en la página web, contando sus historias de emprendimiento y logros, acompañadas con videos y fotos de cada uno. Además, las Pymes que ya pertenecen al programa, pueden ver su perfil y actualizarlo con nuevos productos, fotos y datos.
- c. Redes Sociales: Los proveedores pertenecientes al programa son destacados en las cuentas de Facebook, Twitter y Youtube, del supermercado, promoviendo sus negocios en las redes sociales (Unimarc, 2017).

Para ser parte de este programa, el proveedor debe crear una cuenta en la página web <https://www.unimarc.cl/pyme/enroll/step0> indicando los datos de la empresa, del producto y entregando la documentación que acredite que cuentan con todos los permisos y cumplimiento de las normas requeridas para el producto. Una vez inscrito, el productor entra a un proceso de postulación para ser proveedor del programa 100% de Unimarc.

Programa de beneficios para proveedores pequeños de Jumbo

La cadena de supermercados Jumbo cuenta con un programa de beneficios para pequeños proveedores al cual **pueden postular una vez que ya se cuenta con el acuerdo comercial escrito con sus anexos entre la cadena de supermercado y el proveedor.**

Por su parte el programa de beneficios está dirigido a la persona jurídica o natural que aprovisiona bienes o mercaderías a Cencosud Supermercados S.A., con el objeto que sean vendidos a público. Se entiende por Proveedor Pequeño (o Proveedores Pequeños) al Proveedor cuyas ventas totales anuales sean iguales o inferiores al equivalente en pesos _____ unidades de fomento, IVA excluido. Se entiende que son un mismo proveedor una sociedad y sus filiales; las empresas individuales de responsabilidad limitada y su respectivo empresario individual de responsabilidad limitada; y las diversas personas naturales o jurídicas en las que un Proveedor se divida o divida sus ventas a Cencosud, pudiendo actuar comercial y operacionalmente bajo una misma entidad que, por sí, no calificaría como Proveedor Pequeño.

El beneficio consiste en que se le pagará al Proveedor Pequeño a 30 días, más fechas de corte de pago, y en que se le exigirá a los Proveedores Pequeños el pago de sus facturas no antes de 30 días. Así, Cencosud se compromete a pagar las facturas de venta de mercaderías de los Proveedores Pequeños a Cencosud, a más tardar, en la primera fecha de pago de Cencosud siguiente al transcurso del plazo de treinta (30) días corrido, contando desde la fecha de su recepción conforme. Cencosud paga las facturas de cada proveedor en los mismos dos días distintos de cada mes. En

ningún caso estas fechas de pago podrán retrasar el pago a los Proveedores Pequeños en más de quince (15) días corridos desde el vencimiento de los treinta (30) días corridos antes señalados.

Por otro lado, los cobros que efectúe Cencosud a los Proveedores Pequeños serán exigibles en el mismo o mayor plazo que aquel en que Cencosud pague las facturas por venta de mercadería que los Proveedores Pequeños emitan a Cencosud. Así, estos cobros serán exigibles en o después del plazo de treinta (30) días corridos contados desde la recepción conforme, por el Proveedor Pequeño, de la factura que Cencosud le emita por esos cobros.

Para que un proveedor acceda al régimen disponible para los Proveedores Pequeños, deber acreditar previa y anualmente a Cencosud que sus ventas totales anuales son iguales o inferiores al equivalente en pesos unidades de fomento, IVA excluido. Para postular a este beneficio, el postulante debe completar el formulario de Solicitud de Acceso a Beneficio Proveedores Pequeños y firmarlo ante Notario Público y entregarlo en Recepción del Área Comercial de Cencosud. Junto a este formulario, debidamente completado, el postulante a Proveedor Pequeño debe entregar la siguiente documentación: (i) Fotocopia simple de las últimas 12 declaraciones de IVA de la sociedad que cumple con los requisitos del párrafo 2 y solicita el beneficio, incluyendo las declaraciones de cualquiera de las sociedades descritas en el párrafo 3; y (ii) Fotocopia simple de las escrituras de la o las sociedades postulantes, incluyendo las escrituras de constitución, la protocolización del extracto, sus modificaciones y escritura de poder. Adicionalmente, el postulante, deberá presentar, debidamente completado y firmado, la Autorización para la Recepción de Facturas Electrónicas, según el Anexo 2 adjunto a este documento. Toda la documentación debe ser entregada en un sobre cerrado dirigido a “Programa de Beneficios Proveedores Pequeños”. Dicho sobre debe venir con remitente, el cual será Rut y razón social del proveedor solicitante.

Cencosud Supermercados se obliga a resolver la postulación recibida, dentro del plazo de 30 días corridos desde la recepción de la documentación requerida a través de su portal de proveedores (www.cenconlineb2b.cl), comunicando la aceptación o rechazo de la postulación, dependiendo si se ha cumplido o no a cabalidad con los requisitos establecidos.

Tiendas de Alimentos Saludables en la Región Metropolitana

Otra alternativa de canal de comercialización para el producto son las tiendas de alimentos saludables que existen en la región metropolitana. Se trata de tiendas especializadas en alimentos orgánicos o funcionales, las cuales cuentan con una gran variedad de alimentos tanto perecibles como no perecibles, entre los que se encuentran los granos, legumbres, leches vegetales, semillas, frutos secos y productos lácteos como yogur, leche y quesos. Estas tiendas se preocupan de que los productos que ofrecen a sus clientes sean orgánicos, funcionales y/o artesanales. En ese sentido,

los clientes de estas tiendas están dispuestos a pagar un precio mayor al de las tiendas de retail por un producto de mayor calidad, como un queso cuya leche proviene de vacas de libre pastoreo.

Estas tiendas se encuentran principalmente en comunas de Santiago con mayor poder adquisitivo, como Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y en menor medida en Santiago y Ñuñoa. Entre estas tiendas se encuentran: **Benicio, Aldea Nativa, Punto Saludable, LovingLife, Lo Saldes, entre otras**, las cuales tienen dos o más sucursales en la región. Estas tiendas cuentan además con tiendas virtuales y servicio de delivery para sus clientes.

En el contexto de este estudio se visitó las tiendas Benicio y Aldea Nativa para conocer los formatos de presentación en que venden las distintas variedades de queso. En la primera tienda, ellos compran el queso al productor en un formato grande, luego lo trozan y envasan. El valor del queso que estaban vendiendo era el kilo. En la imagen 7 se puede ver el formato en trozos de aproximadamente 250 gramos.

Imagen 8: Formato de comercialización de queso en Tiendas Benicio



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en la tienda Aldea Nativa, es el mismo productor quien entrega el producto envasado en trozos pequeños y en la tienda lo pesan y venden por kilo. En la imagen 8 se muestra el formato de envasado. El valor por kilo para ese producto vendido en trozos de 250 gramos aproximadamente.

Imagen 9: Formato de comercialización de queso en tienda Aldea Nativa



Fuente: elaboración propia

Productos

Los quesos se utilizan de diferentes maneras dependiendo del tipo, por ejemplo: Queso Parmesano Rallado se utiliza generalmente en el consumo de pastas, Queso mantecoso en el consumo de sándwich o el Queso Cheddar para las Hamburguesas.

A continuación, se indican los 27 tipos de quesos más sabrosos y su país de origen:

1. Gouda, originario de la ciudad Gouda, siglo XVII.
2. Edam, original de la ciudad de Edam, Amsterdam.
3. Maasdam, Fue creado en la década de 1990 como una alternativa a la más cara de queso suizo Emmental
4. Brie, es el queso francés más conocido y por eso se le apoda "El rey los quesos". Es un queso de pasta blanda que lleva el nombre de la región francesa de Brie.
5. Camembert, original de Normandía, Francia.
6. Roquefort, es un queso muy popular, se dice que era uno de los favoritos del emperador Carlomagno. En Francia, se le llama el "queso de reyes y papas".
7. Comté, original de la región de Comté, Francia.
8. Tulum, Turquía.
9. Gruyère, original de Suiza.
10. Emmental, original de Suiza.
11. Appenzeller, original de Suiza.
12. Cheddar, original de Inglaterra.
13. Stilton, Original de Inglaterra.
14. Feta, oriinal de Argentina.

15. Quesillo, original de Argentina.
16. Parmesano, original de Italia.
17. Mozzarella, original de Italia y Bulgaria
18. Gorgonzola, original de Italia.
19. Mascarpone, original de Italia.
20. Provolone, original de Italia.
21. Chhurpi, original de Nepal y Tibet.
22. Monterey Jack, original de Estados Unidos.
23. Cabrales, original de España.
24. Manchego, original de España.
25. Mahones, original de Mahón.
26. Idiazábal, original de Idiazábal
27. Tetilla, original de España, Galicia.

Precios

En un primer sondeo de mercado, es posible afirmar que el precio de venta de los quesos varía entre los \$4.000 y \$8.398 (referencia de los supermercados Jumbo y Lider), en el formato de 150grs, 250grs, 500grs y 1 kilo. Además de presentarse en trozo y laminado.

Tabla 11: Comparación de productos disponibles y precios

Marca	Formato	Precio
Quillayes: -Chanco Laminado 15 y 9 láminas	 250grs y 150 grs.	

Don Ricardo:
 -Chanco Laminado
 Quillayes
 -Chanco Laminado
 30 laminas



500 grs.

Las Praderas de
 Osorno
 -Mantecoso
 Laminado
 Fundo Runca
 -Mantecoso
 Laminado



500 grs, 350 grs y 250 grs

Colun: Río Bueno
 -Mantecoso
 laminas Extra
 Gruesas
 -Mantecoso
 Laminado
 Mantecoso Trozo



500 grs, 350 grs y 250 grs

Fuente: elaboración propia a partir de investigación en terreno supermercados.

También se realizó una visita al supermercado Jumbo, cadena de supermercados que destaca por contar con una gran variedad de oferta en quesos. La tabla 12 muestra los precios y presentaciones de la oferta de queso mantecoso de productores del sur de Chile en Jumbo de Costanera Center, Santiago.

Tabla 12: Presentación y precios de quesos chanco (mantecoso)

Productor	Presentación	Precio	Precio por kilo
Santa Sara	500 gr		
Praderas de Osorno	500 gr		
San Benito	500 gr		
Valdivia	350 gr		
Matthei	500 gr		
Dos castaños (merken, pimienta y ahumado).	150 gr		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 13 una muestra de la oferta de quesos que se están produciendo en la región de Los Ríos con sus respectivos precios y formatos de presentación.

Tabla 13: Variedades de quesos de la región de Los Ríos

Ciudad	Productor	Variedad de Queso	Presentación	Precio	Precio por kilo
Camino Freire - Villarrica	Lácteos del Tambo	Mantecoso	200 gr		
Panguipulli	Marina Mena	Mantecoso	1 kg		
		Mantecoso especiado (orégano, ají, merkén, albahaca)	1 kg		
San José de la Mariquina	Quesos Puile	Mantecoso	1 kg		
Lago Ranco	Quesos Santa Marta	Mantecoso	1 kg		
		Mantecoso especiado	500 gr		
Valdivia	Quesos Artisan	Camembert	150 gr		
		Brie	120 gr		
		Cottage	250 gr		
		Mascarpone	220 gr		

La Dehesa	Chanco	1 kg		
Keller	Albahaca y Avellanas	200 gr		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los formatos de presentación, en la visita realizada al supermercado Jumbo se detectó que existe una amplia oferta de quesos en presentación de **tablas mixtas**, en la cual se venden trozos de diferentes variedades de queso en un packing atractivo, que varían desde cajas a tablas de madera. En la imagen 10 se muestran algunos productos en este formato y en la tabla se indican los precios.

Imagen 10: presentación de quesos en tablas mixtas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: precios tablas mixtas

Productor	Presentación	Precio
Quillayes	495 gr	
	350 gr	
	250 gr	
Los Tilos	410 gr	
Pahuilmo		
Santa Rosa	440 gr	

Fuente: Elaboración propia

Plaza o distribución

La Cooperativa posee un punto de venta propio en el Centro de Acopio y la distribución a comercios locales. Tradicionalmente, la venta de quesos Nacionales en Valdivia es directamente del Productor al consumidor final. En estos momentos, la Cooperativa, se encuentra en posición de

Promoción

Dentro de la promoción existen distintas herramientas para poder posicionar los productos que se desea. Sin embargo, el principal objetivo de estas herramientas es informar a los consumidores de las características, ventajas y beneficios de adquirir tal o cual producto.

Los primeros para incrementar el consumo inmediato en los hogares, los segundos para generar una costumbre futura de consumo. Asimismo, parece crucial implementar un programa de estadísticas sobre el precio considerando los distintos agentes de comercialización, similar a lo hecho por ODEPA con frutas, verduras y carnes. La información permanente sobre precios es vital para el fomento de la competencia y aumentar el conocimiento de los consumidores. (Villena, 2012).

Por otra parte, el aumento de restaurantes en el país ha sido muy importante en los últimos años destacando los restaurantes de comidas rápidas, donde es una materia prima para la elaboración de hamburguesas y pizzas entre otros, que podría apreciar esta comunidad.

Bibliografía

- Dalberg, 2. (2010). Informe de diseño PMC Lácteo Región de los Ríos. . Valdivia: Global Development Advisors.
- Epivet. (2017). Informe no. 4 - Programa de buenas prácticas en la producción de quesos artesanales en la región de Los Ríos. Valdivia.
- FIA. (10 de Enero de 2018). FIA. Obtenido de Desarrollo e implementación de un modelo de inocuidad en productores de queso artesanal, para la comercialización de productos inocuos en la Región de Los Ríos: http://aplicaciones.fia.cl/sigesfia/bdn/detalle.aspx?id_programa=PYT-2015-0468&bdn=0
- Indap. (30 de Enero de 2018). Indap. Obtenido de Programa de Comercialización Mundo Rural: <http://www.indap.gob.cl/Tiendas-Mundo-Rural/programa-de-comercializaci%C3%B3n>
- Sernac. (2015). Determinación de la composición nutricional en quesos gouda, mantecoso y chanco y su contenido de sodio. Santiago de Chile: Sernac.
- Unimarc. (10 de Diciembre de 2017). Unimarc. Obtenido de Conoce el programa 100% Nuestro: <https://www.unimarc.cl/pyme/yo-compro-lo-nuestro>

ANEXO 3

INFORMES TALLERES COOPERATIVA AGRICOLA SANTA ROSA-PAILLACO

1. Contexto , Objetivos y Productos

Los Talleres realizados con la Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa fueron ejecutados entre el 28 de Noviembre y 4 de Diciembre de 2017, respectivamente, en el contexto de ejecución del Proyecto FIA "Plan de implementación para el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizacional y de la innovación de la COOPERATIVA AGRICOLA QUESERA - LÁCTEOS SANTA ROSA", código PYT 2016-0815, en su Objetivo N° 3 "Desarrollar competencias empresariales y de gestión en el consejo directivo principalmente y en los socios de la Cooperativa en general", Resultado Esperado N° 3 "Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial", y cuyo producto era lograr un Reglamento Interno de funcionamiento de la Cooperativa, que contribuyera al logro de ese objetivo y resultado esperado y al mejor funcionamiento operativo, organizacional y comercial de la Cooperativa.

Los 3 Talleres fueron desarrollados bajo metodología CEFE, por el Consultor José María Zalvidea, en horarios de 18 a 21 hrs, en local del Centro de Acopio de la Cooperativa, sector Santa Rosa, Comuna de Paillaco.

A continuación, se muestra la sistematización y registro fotográfico de los Talleres.

2. Desarrollo de Talleres

TALLER N° 1

Fecha de Ejecución: 28 de Noviembre de 2017

Horario: 18 a 21 hrs

Local: Centro de Acopio Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa

El primer Taller comenzó, con la asistencia de 7 socios (se adjunta lista de asistencia), y con la generación de contexto y sentido, por parte de la Consultora Griselda Ilabel Pérez, quien expuso en el contexto del Proyecto FIA en que se daba esta acción y el resultado concreto que se perseguía.

Posteriormente, el Consultor CEFE, José María Zalvidea, continuó con la actividad de las presentaciones personales lúdicas, cuyo objetivo era la generación de confianza y disposición para el trabajo.

A continuación, recordó las declaraciones de visión, misión y valores compartidos de la Organización, su trayectoria en el tiempo y la necesidad de generar un Reglamento Interno de funcionamiento de la Cooperativa, al menos en los ámbitos Productivo, Comercial y Organizacional.



Seguidamente se realizó un break y un Vitalizador para activar y motivar la atención para la última fase del Taller.

responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado de Producción de la Cooperativa.

-Es obligatorio el Registro diario, en documento de Registro de Procesamiento diario, de al menos, la cantidad de producto producido, rendimientos, e inventario de productos terminados y en proceso. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Encargado de Producción de la Cooperativa.

TALLER N° 2

Fecha de Ejecución: 30 de Noviembre de 2017

Horario: 18 a 21 hrs

Local: Centro de Acopio Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa

El segundo Taller comenzó, con la asistencia de 7 socios (se adjunta lista de asistencia) y con un recuento de lo realizado la sesión anterior, por parte del Consultor José María Zalvidea.

Realizado esto se procedió a diseñar el Reglamento Comercial para la Cooperativa, de manera interactiva, dándose origen a lo siguiente:

Reglamento Interno Comercial:

-Toda Venta puede ser realizada por el Gerente, Encargado Comercial o por personal encargado de Producción. Los contactos para la venta de productos pueden ser realizados por cualquier socio de la Cooperativa e informados al Encargado comercial y/o Gerente de la Cooperativa, para que realicen la gestión de venta final.

-Las ventas se realizarán directamente en local de producción y venta, en ferias y exposiciones o en donde los clientes residan o se encuentren localizados. También se venderá directamente e indirectamente a través de puntos de venta, arrendados o en consignación.

-Las ventas deben ser todas realizadas con Boletas o Factura de Ventas. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado Comercial de la Cooperativa.

-Es obligatorio el Registro diario de Ventas o salidas, en el Libro de Compra y Ventas, en la columna correspondiente, de todas las Ventas o salidas de Productos. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado Comercial de la Cooperativa.



Finalmente se trabajó participativamente el Reglamento Productivo de la Cooperativa, lográndose el siguiente resultado:

Reglamento Interno Productivo:

-Los Socios de la Cooperativa deben entregar su producción diaria de leche, entre 8:00 y 8:30 hrs. Posterior a ese horario, no se recibirá la Producción. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa.

-Los equipos, infraestructura e insumos para la elaboración de productos, deberán estar siempre disponibles para la producción diaria, entre 8:00 y 8:30 hrs. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa.

-Es obligatorio el uso del Protocolo de Ordeña Higiénica, por parte de cada Socio en sus producciones diarias. De no cumplirse esta regla, su producción podrá ser rechazada. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa..

-Es obligatorio, un análisis completo mensual de la calidad de la leche, por cada productor, a costo del productor. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa

-Es obligatorio el Registro diario de compras o entradas, en Libro de Compras y Ventas, en la columna correspondiente, de todas las entradas y compras para la producción. El

Finalmente, se realizó una dinámica CEFE de Trabajo en Equipo llamada “La Estructura”, donde se entrenaron competencias del Trabajo en Equipo, valor establecido como estratégico por los socios, en el funcionamiento de su Cooperativa.



TALLER N° 3

Fecha de Ejecución: 04 de Diciembre de 2017

Horario: 18 a 21 hrs

Local: Centro de Acopio Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa

El tercer Taller comenzó, con la asistencia de 8 socios(se adjunta lista de asistencia) y con un recuento de lo realizado la sesión anterior, por parte del Consultor José María Zalvidea. En el recuento se realizó un procesamiento, generalización y aplicación a la Cooperativa

de la dinámica de “La Estructura”, realizado en el taller anterior. Se revisaron los elementos básicos del trabajo en equipo, dado que es un valor declarado por la Cooperativa, y el estado actual en que se encuentra en desarrollo, además de referenciar donde se inscribe la generación de un Reglamento Interno, dentro de ese trabajo en equipo.



Posteriormente, se revisaron los Reglamentos Productivo y Comercial, realizado en sesiones anteriores, procediéndose a hacer aclaraciones, correcciones y sugerencias.

Finalmente, se trabajó el Reglamento Interno Organizacional, de manera interactiva, dándose origen al siguiente resultado:

Reglamento Interno Organizacional:

-Los socios que no participen en reuniones de Juntas Generales de Socios, reuniones de Proyectos y otras, deberán justificar su inasistencia y designar representante. De no justificar inasistencia y designar representante, se le cobrará por cada reunión sin asistencia. No obstante lo anterior, el socio que complete 3 reuniones consecutivas o

alternadas sin asistir o enviar representante a reuniones, será causal de expulsión de la Cooperativa.

-Se crearán los cargos de Encargados de Producción y Encargado Comercial, los que dependerán jerárquicamente del Gerente de la Cooperativa, quien a su vez, responde al Consejo de Administración, de acuerdo a los estatutos vigentes.



ANEXO 4



VISTOS: Estos antecedentes, la Solicitud de autorización Sanitaria de funcionamiento del LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS , ubicado en
GEOREFERENCIACION : PAILLACO , REGION DE LOS RIOS con ingreso en prestación
N°181415738 de fecha 11/01/2018, presentada a esta SEREMI de Salud por COOPERATIVA AGRÍCOLA QUESERA LÁCTEOS
SANTA ROSA , representada por Don(a) MIGUEL HUMBERTO DELGADO SILVA
ambos domiciliados(as) para estos efectos en
PAILLACO , REGION DE LOS RIOS

CONSIDERANDO, lo informado por funcionario(s) de esta Autoridad Sanitaria en el acta de inspección N° 181415738/1 con fecha 16/01/2018

Y TENIENDO PRESENTE lo dispuesto en el Código Sanitario y sus reglamentos, aprobado por el D.F.L. N° 725/67, del Ministerio de Salud; el Reglamento Sanitario de los Alimentos, aprobado por el Decreto Supremo N° 977/96 del Ministerio de Salud; y en uso de las facultades que me confiere el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2005, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley 2763/79 y Decreto Supremo N° 136/04 del Ministerio de Salud, que aprobó el Reglamento Orgánico de dicha Secretaría de Estado, dicto la siguiente:

RESOLUCIÓN

1. **AUTORIZASE** el funcionamiento del LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS, ubicado en
GEOREFERENCIACION : PAILLACO
REGION DE LOS RIOS, para el(los) siguiente(s) fin(es):

- ELABORAR LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS

2. **TENGASE PRESENTE** que la autorización contenida en el presente instrumento, considera las siguientes características de la instalación, cuya modificación deberá contar con la Autorización de la Autoridad Sanitaria correspondiente:

- SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA (80 MT CUADRADOS)

3. **DEJASE ESTABLECIDO** que todo alimento que se elabore, procese, almacene, distribuya, comercialice, o transfiera, y sus materias primas, deben provenir de establecimientos o instalaciones autorizadas por la Autoridad Sanitaria competente, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

4. La presente resolución acredita el cumplimiento de los requisitos sanitarios de la instalación, para desarrollar el(los) fin(es) indicados en numerales precedentes, en base a lo cual podrá optar a su patente de ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS ante la Ilustre Municipalidad de PAILLACO.

ANOTESE Y NOTIFIQUESE
ORDEN DEL SEREMI DE SALUD
REGION DE LOS RIOS
SEGUN RESOLUCIÓN N° 2622/2017

KEITH BERNARD HOOD LEWIS
SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD
REGION DE LOS RIOS



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD

ANEXO 5



Dr. Jaime Reyes Durán

Licenciado en Ciencias Veterinarias

Médico Veterinario, MVA Bovinos y Ovinos

Informe Asesoría a Productores Cooperativa Agrícola Quesera – Lácteos Santa Rosa

Dirección: Santa Rosa

Comuna: Paillaco

Introducción

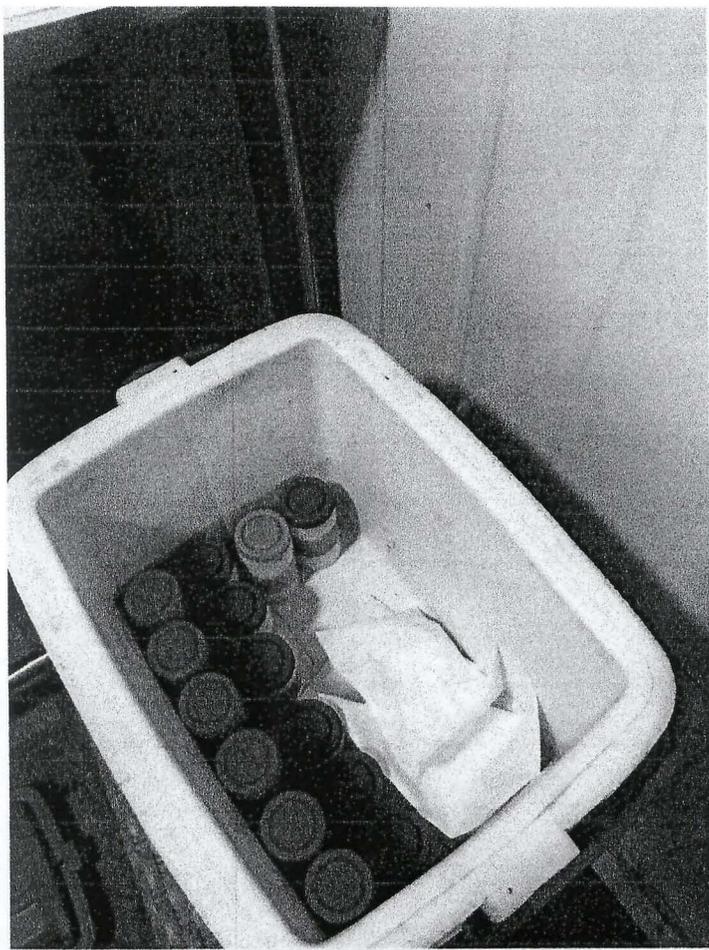
Los productores lecheros de la Cooperativa Agrícola Quesera- Lácteos Santa Rosa se encuentran hoy organizados para emprender en el negocio de los quesos en forma asociativa. Para ello en forma individual manejan sus rebaños para entregar leche en su Planta, la cual es transformada en queso. Con respecto a la elaboración y maduración de queso han recibido una serie de capacitaciones que les ha permitido trabajar en forma inocua en la Planta siguiendo los protocolos establecidos. Sin embargo existe una brecha con respecto a la uniformidad de la materia prima. Razón por la cual se ha programado un apoyo en esta fase que consistió en:

- Tomar una muestra inicial de leche por cada productor y de la tina, considerando: Materia Grasa, Proteínas, Ufc y Rcs
- Realizar una visita por predio acompañada de una encuesta para conocer los manejos del rebaño en infraestructura, alimentación, reproducción, sanidad y ordeño.
- Entregar capacitación respecto a las brechas identificadas en la visita predial: alimentación, rutina de ordeña, lavado de equipo, composición y calidad de leche.

- Tomar segundo muestreo de leche para comparar con respecto a la muestra inicial y evaluar la intervención de la asesoría

Actividades

- Primer Muestreo de leche



➤ Visita Predial y Encuesta

HOJA DE VISITA PREDIAL

AGRICULTOR Oscar Silva
RUBRO Leche
SECTOR
COMUNA
EDAD

OBJETIVO

- D.H.G. Justicia Predial y manejo Orden
- Entrega de resultados Anales y otros

ENTREGA DE INFORMACIÓN

Y16 PDS UFC PCS
Bgo en Yelkua Grande

INDICACIONES

- Se avisara por telefono para chequeo tecnico con respecto a resultados y demás observaciones.

AGRICULTOR

PROFESIONAL

FECHA:

20-12-2017.

ENCUESTA PRODUCTORES LECHEROS

DATOS AGRICULTOR

AGRICULTOR OSCAR SILVA
RUT
DIRECCION
FONO

PREDIO

SUP TOTAL
SUPERFICIE PASTOREO
SUP PRAD MEJORADAS
SUP PRADERAS NATURALES
SUP PRAD FERTILIZADAS/AÑO
SUP PRAD ESTABLECIDAS/AÑO

CERCO FIJO B R M
CERCO ELECTRICO
CAMINOS INTERIORES

CENTRO DE ORDEÑA

EQUIPO DE ORDEÑA
LINEA DE LECHE
ESTANQUE DE FRIO
PEDILUVIO

SI NO

B R M

ANIMALES

VACAS MASA
VACAS ORDEÑA
EDAD PROMEDIO
CC PROMEDIO
RAZA

MANEJOS

N° ORDEÑA
LTS DE LECHE x/ORDEÑA
APLICACIÓN DE DIPPING
APLICACIÓN CMT
APLICACIÓN DE FONDO OSCURO
LAVADO DE EQUIPO
TERAPIA DE SECADO
INSEMINACIÓN ARTIFICIAL
CA TERNEROS
HORARIO DE ORDEÑA
QUIEN REALIZA LA ORDEÑA
TIPO DE AGUA
DESTINO PURINES
TIPO PISO EN SALA DE ORDEÑA
USA REGISTROS

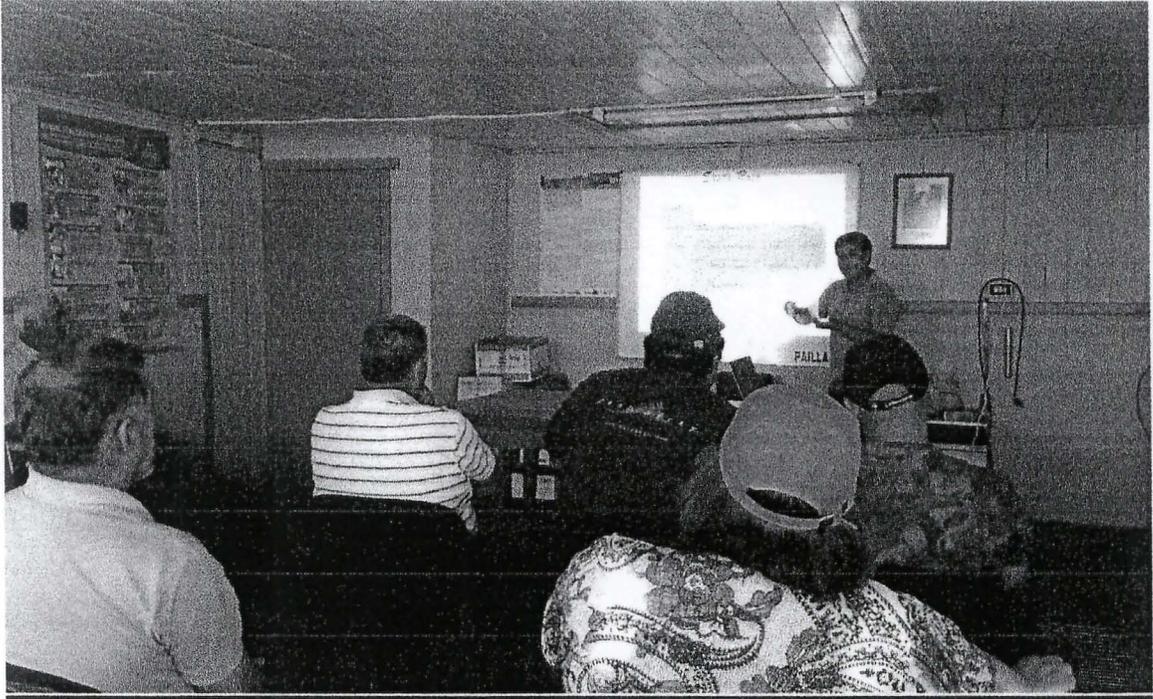
ALIMENTACIÓN SI NO CANT/ DIA LOTE

HENO
ENSILAJE
CONCENTRADO
GRANOS
PRADERA
AGUA
SALES MINERALES
OTROS

MANEJO SANITARIO SI NO TIPO PRODUCTOS

DESPARASITACIONES
VITAMINAS
VACUNAS
ANTIBIÓTICOS

➤ Capacitaciones



➤ Segundo Muestreo de leche

PLANILLA RECEPCIÓN DE MUESTRAS
LABORATORIO CALIDAD DE LECHE
RPRT-07-01


LABORATORIO AGROPECUARIO COLÓN
Laboratorio Agropecuario Colón, Ltd.

N°

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

NOMBRE RAZÓN SOCIAL: LA FERIA REYES BUENA CÓDIGO COLÓN: _____
 DIRECCIÓN: Barra Honda RUT: _____
 CONTACTANTE: JAIME LÓPEZ MORALES COMUNA: _____
 ENVÍO INFORME: _____
 e-mail: _____ FAX: _____
 Dirección: _____

SOLICITUD DE ANÁLISIS **DATOS DE LA MUESTRA**

M.G. (Método Infrarrojo)	<input checked="" type="checkbox"/> R.C. (Método Físico-químico)	N° de Muestras: <u>12</u>
P. (Método Infrarrojo)	<input type="checkbox"/> U.F.C. (Método Físico-químico)	Fecha de Muestreo: <u>31-01-18</u>
Urea (Método Infrarrojo)	<input type="checkbox"/> Avulsiómetros (Método Snap-Intelectual)	Fecha de Recepción: _____

N°	Muestra		Muestra		Muestra	
	N°	N°	N°	N°	N°	N°
1	1 SERGIO	21	41	61	81	
2	2 LUIS	22	42	62	82	
3	3 JOSE	23	43	63	83	
4	4 RAQUEL	24	44	64	84	
5	5 JAVIER	25	45	65	85	
6	6 MARCO	26	46	66	86	
7	7 CARLOS	27	47	67	87	
8	8 MARTA	28	48	68	88	
9	9 SILVIA	29	49	69	89	
10	10 CLAUDIA	30	50	70	90	
11	11 OSCAR	31	51	71	91	
12	12 TINA	32	52	72	92	
3		33	53	73	93	
4		34	54	74	94	
5		35	55	75	95	
		36	56	76	96	
		37	57	77	97	
		38	58	78	98	
		39	59	79	99	
		40	60	80	100	

OBSERVACIONES



Laboratorio Agropecuario Colón Ltda

PLANILLA RECEPCION DE MUESTRAS
LABORATORIO CALIDAD DE LECHE
RPRT-07-01

N°

INFORMACION DEL CLIENTE	
NOMBRE/RAZON SOCIAL: JAIME REYES DURAN	CODIGO COLON:
PREDIO: SIMTA ROSA	RUT:
DIRECCION:	FONO:
SOLICITANTE: JAIME REYES DURAN	COMUNA:

ENVIO INFORME FAX

e-mail FAX

Dirección FAX

Persona que retira resultados: JAIME REYES DURAN

SOLICITUD DE ANALISIS	DATOS DE LA MUESTRA
<input checked="" type="checkbox"/> Mat.Grasa(Método Infrarrojo)	<input checked="" type="checkbox"/> R.C.S.(Método Fluor-opto-electrónico)
<input checked="" type="checkbox"/> Proteína (Método infrarrojo)	U.F.C (Método Fluor-opto-electrónico)
Urea (Método Infrarrojo)	Antibióticos(Método Snap-Betalactámico)
	N° de Muestras: 12
	Fecha de Muestreo: 31-01-18
	Fecha de Recepción:

N°	Muestra	N°	Muestra	N°	Muestra	N°	Muestra	N°	Muestra
1	1 SERGIO	21		41		61		81	
2	2 LUIS	22		42		62		82	
3	3 JOSE	23		43		63		83	
4	4 MIGUEL	24		44		64		84	
5	5 JAVIER	25		45		65		85	
6	6 MARIO	26		46		66		86	
7	7 CARLOS	27		47		67		87	
8	8 MARTA	28		48		68		88	
9	9 SILVIA	29		49		69		89	
10	10 CLAUDIO	30		50		70		90	
11	11 OSCAR	31		51		71		91	
12	12 TINA	32		52		72		92	
13		33		53		73		93	
14		34		54		74		94	
15		35		55		75		95	
16		36		56		76		96	
17		37		57		77		97	
18		38		58		78		98	
19		39		59		79		99	
20		40		60		80		100	

OBSERVACIONES

Resultados Primer y Segundo Muestreo de Leche

AGRICULTOR	RUT	VACAS/ORDENA	1	2	1	2	1	2	1	2
			MG %	MG %	PROT %	PROT %	UFC x 1000 <100	UFC x 1000 <100	RCS x 1000 < 400	RCS x 1000 < 400
ALVAREZ JARAMILLO CARLOS		10	2,55	2,23	3,22	2,78	347	53	58	1351
AGUILA SILVA LUIS FERNANDO		10	3,66	3,49	3,3	3,01	25	31	4	200
ALVAREZ JARAMILLO SYLVIA RAFAELA		15	2,53	3,14	2,89	3,19	114	153	120	218
BARRIENTOS NAHUEL PAN VIVIANO SERGIO		12	2,54	3,22	3,42	3,23	248	3	75	73
BARRIENTOS VILLEGAS JOSE MIGUEL		10	2,58	3,24	3,29	3,03	53	4	3	156
CASTRO GONZALEZ MARTA LUISA		5	2,34	3,65	3,47	3,13	211	412	75	1183
CONTRERAS LLANQUEL JAVIER ONALDO		14	3,29	3,31	3,53	3,58	65	55	2	42
DELGADO SILVA MIGUEL HUMBERTO		4	3,18	2,17	3,51	3,36	128	15	10	75
REYES RIOS CLAUDIO ENRIQUE		5	1,82	3,55	3,12	3,12	139	185	947	185
SILVA SILVA OSCAR HERNAN		10	1,9	1,87	3,76	3,56	153	872	818	384
VILLANUEVA CONEJEROS MARIO HUMBERTO		7	2,68	2,23	3,14	3,09	41	2	12	33
TINA				3,34		3,2		17		228

Interpretación de Resultados

La mejor decisión ha sido la intervención con análisis de leche, considerando los parámetros claves que son importantes en el proceso de la elaboración de quesos. En un principio generó rechazo entre los productores, pero después de las capacitaciones entendieron que era importante realizar este muestreo mensualmente para uniformar la materia prima y además para apoyar a aquellos productores que presentaban problemas. Es así como después de las capacitaciones se percataron ellos mismos que al haber aplicado algunas sugerencias pudieron corregir sus falencias.

En general donde más presentaron problemas fue en relación a la Materia Grasa y los niveles de Ufc, para suerte de los productores dos parámetros que pueden ser corregidos a corto plazo y se demostró con los resultados obtenidos al segundo muestreo.

Otro punto importante es que los resultados del análisis de leche de la tina fue positivo, ya que todos los parámetros se encontraban bajo lo óptimo.

Sugerencias

- Los productores se deben seguir apoyando en el predio, existen manejos básicos que aún no le dan la importancia, como por ejemplo

manejo de praderas, suplementación de alimentos, rutina de ordeña, lavado de equipos, sanidad. Es importante el acompañamiento en el lugar para ir corrigiendo.

- Se debe implementar al menos un muestreo mensual para el análisis de leche
- Implementar una pauta de pago de leche propia que permita hacer responsable a los productores de la calidad de su producto.
- Continuar con capacitaciones permanentes en la Producción Primaria
- Mejorar infraestructura necesaria para asegurar la inocuidad como: Salas de ordeñas con líneas de leche, agua caliente para lavado de equipos, pozos purineros, equipos de ordeña adecuados, etc.

Conclusiones

- Este grupo de productores tiene mucha mística, son organizados y creen en sus sueños, sobretodo sus lideres lo que permite pensar que seguirán avanzando a paso firme, pero es necesario no dejarlos solos en administración, asesorías y gestión.
- Necesitan seguir mejorando su ganado con carácter lechero y mejorando los sólidos totales.
- Necesitan apoyo de fortalecimiento gremial y distribución de roles dentro de la Cooperativa, ya que existen productores que aún no se sienten parte de la organización y menos la sienten propia.

Dr. Jaime Reyes Durán

**Licenciado en Ciencias Veterinarias
Médico Veterinario, MVA Bovinos y Ovinos**

ANEXO 6

INFORME ASESORÍA COMERCIAL Y DE GESTIÓN

PYT FIA 2016-0815

Plan de implementación para el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizacional y de la innovación de la Cooperativa Agrícola Quesera – Lacteos Santa Rosa de Paillaco



REGIÓN DE LOS RÍOS.

Preparado por
Griselda Paula Ilabel Pérez

Marzo 2018

INTRODUCCIÓN

El presente informe responde al desarrollo de la actividad “Asesoría comercial y de gestión”, contratada en el marco del presente proyecto, durante el año 2017. Los objetivos del proyecto a los que contribuye la presente asesoría son:

OE1. Implementar la gestión comercial de la Cooperativa y generar procesos administrativos y de gestión.

OE2. Posicionar en mercado nacional los quesos mantecosos de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa.

En ese contexto, los resultados esperados de esta asesoría, contribuían también al desarrollo de:

- 1.- Manual de operaciones y sistema de gestión implementado en un año.
- 2.- Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial.

El informe da cuenta del trabajo realizado durante el año 2017, para aportar a dichos objetivos y resultados.

Por último, se entregan algunas consideraciones finales, a modo de conclusión del trabajo realizado.

METODOLOGÍA

La metodología de trabajo incluyó reuniones con la Directiva y participación en talleres de trabajo con metodología CEFÉ para levantar Reglamento Interno, visitas a la planta, para monitorear avance en cumplimiento de observaciones para obtención de Resolución Sanitaria, conversaciones con los asesores técnicos, Prodesal y Gestor proyecto JUNTOS y con el Consejo de Administración, además de revisión de información bibliográfica relevante para el trabajo.

RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS

OE1. Implementar la gestión comercial de la Cooperativa y generar procesos administrativos y de gestión.

- 1.- Manual de operaciones y sistema de gestión implementado en un año.
- 2.- Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial.

Sobre el desarrollo del punto 1. Manual de operaciones y sistema de gestión, se tiene lo siguiente:

Se trabajó conjuntamente con Ingeniero en Alimentos Karen Mathias Rettig, quien entregó en marzo de 2017 un Manual de Procedimientos para el Registro de Proceso Diario de Queso Chanco, mismo que se encuentra en el Manual del Maestro Quesero que los socios recibieron por parte de la profesional en taller del día 03 de marzo en Centro de Acopio, una copia para cada socio de la Cooperativa.

Registro de Proceso Diario Queso Chanco

Nombre del Queso: Queso Semiduro (masa lavada)	Observación:	
1. Fecha de elaboración:		
2. Kilos de leche:		
3. Gramos de calcio (20 g/ 100 lt):		
4. Gramos de cultivo CHN22:		
5. Gramos de cultivo ST-M5:		
6. ml de cuajo:		
7. gramos de sal al 1% de la leche, preparados en agua a 75°C.		
8. pH:		

9. Temperatura de recepción:		
	Hora inicio	Hora final
10. Calentamiento de la leche hasta 64°C		
11. Pasteurización (64°Cx 20 min)		
12. Enfriamiento (descenso temperatura)		
13. Adición de cloruro de calcio a (38°C)		
14. Adición de cultivos (38°C)		
15. Adición de cuajo (34°C)		
	Hora inicio	Hora final
16. Coagulación 35 a 40 min a 33~34°C		
17. Primer corte 5 min		
18. Segundo corte 10 min		
19. Primera agitación (5 min)		
	Lt suero	
20. Desuere (30% calculado en base leche)		
	Hora inicio	Hora final
21. Cocimiento de la leche a 38°C (para eso incorporar 20% de agua a 65°C)		
22. Segunda agitación (mantener a 38°C) de 10 a 15 min		
23. Sal al 1% (disuelta en agua a 38°C)		
24. Desuere Total		
25. Moldeo		

	Hora inicio	Hora final
26. Primer prensado 50 Kg (30 min)		
27. Segundo prensado 100 kg (60 min)		
28. Dejar en los moldes sin paño idealmente en cámara de frio		

29. Día 2: trasladar a cámara de maduración 12 °C ~14°C / 80~85% de humedad

Nombre y firma operario

Nombre y firma supervisor

ELABORACIÓN DE QUESO CHANCO

Fecha de elaboración	
----------------------	--

Cantidad de leche	
Cantidad de Calcio	
Cultivo CHN-22	
Cultivo STI-12	
Cuajo	
Cantidad de sal	

	Tiempo	Temperatura
Hora de inicio Calentamiento		
Pasteurización (64°C X 20 Minutos)		
Hora de inicio		
Hora de termino		

Enfriamiento (descenso temperatura)		
Adición de cloruro de calcio 38°C		
Adición de cultivos 32°C		
Adición de cuajo 32°C		
Reposo (coagulación) 35 a 40 minutos		
Primer corte (05 minutos)		
Segundo corte (10 minutos)		
Primera agitación		
Desuere (30%)		

Cocimiento (20% de agua) 70°C		
Inicio		
Termino		
Segunda agitación (mantener T° 38° C)		
Desuere		
Adición de sal 1% (disuelta en agua)		
Moldeo		
Primer Prensado 50 Kg		
Segundo Prensado 100 Kg		
Tercer Prensado 175kg		
Cámara de frío		

Rendimiento	
Formato 8 Kg	
Formato 1 Kg	
Formato 0.8 Kg	

Imagen: Ficha utilizada en planta

El manual se entregó con instrucciones de anillar y usar diariamente para efectos de llevar un control de los quesos elaborados, por lotes y que el control de inventarios sea más fácil de realizar.

En visita realizada a la planta en noviembre de 2017, se observó que la Cooperativa mantiene una ficha de características similares pegada en la pared de la planta, entregada por asesor en desarrollo de nuevos productos lácteos, sr. Gastón Salazar, que se estaría utilizando para llevar el control del proceso productivo en planta.

Con respecto al sistema de gestión a implementar en la Cooperativa, se revisaron distintas opciones comerciales en la web y se cotizó formalmente a Club Almacén, para conocer la inversión que requiere instalar un sistema de gestión.

Gonzalo Silva Diaz
Club Almacén



Por otra parte, la primera parte del sistema la entrega el control de la producción e inventarios, registro que la Cooperativa lleva en forma manual y electrónica en una planilla de cálculo.

Sobre esta base, es posible instalar un modelo del tipo que se ha cotizado para llevar el loteo asociado al control de inventario con un código de barra, que permitiría llevar un control electrónico de las ventas de los productos, siendo la utilización de un código de barra un requisito que solicita el retail para ingresar los productos, además.

Con respecto a los requerimientos técnicos para el uso del sistema, se requiere lo siguiente:

Requisitos del computador para uso monousuario:

- Sistema Operativo desde Windows XP hasta Windows 10, de 32 bits o 64 bits.
- Sistemas operativos recomendados para puntos de venta, por su estabilidad, Windows XP, Windows 7 y Windows 10.
- Memoria RAM mínima recomendada de 2 Gb.
- Resolución de Pantalla Mínima de 1024x768.
- Teclado recomendado: teclado completo es decir con bloque numérico.

Importante: Sólo en el caso de uso de impresora fiscal, se requiere un puerto serial.



Se sugiere la utilización de una impresora fiscal, dada la cantidad de movimiento mensual en boletas, que van desde 300 a 400 boletas manuales en períodos normales de ventas, según información tributaria de la Cooperativa. Actualmente, en las instalaciones de la Cooperativa, la oficina administrativa aún no se encuentra habilitada completamente y se utiliza el computador del Gestor del proyecto JUNTOS para el registro de procesos y costos de producción, siendo también, la contabilidad externalizada a organismo técnico asesor de Temuco.

02 Software El Almacén Punto de Venta Plus 2017 para 02 PC

02 Licencia de Usuario Software El Almacén Punto de Venta
versión **Fiscal, Indefinida**
02 CD-Rom y manuales impresos
02 Servicio de Instalación Remota.
02 Modulo Fical
02 Modulo Nota de Venta
01 Año de Soporte sin Costo mediante Centro de Soporte Web:
Incluye:

- Mesa de ayuda: E-mail, WEB, Teléfono, Soporte Remoto
- Capacitación Web por Videos:
 - Video de 25 minutos con los primeros pasos
 - Curso en Video de 2 horas
 - 14 Videos de Capacitación por Temas

Hasta Windows 10 de 64 bits.

El Kit Hardware de Punto de Venta Club Almacén, cotizado incluye, impresora fiscal Samsung SRP-350, lector de códigos de barra Club Almacén, gaveta o cajón de dinero, computador reacondicionado, paquetes rollo de papel térmico para impresora y cables adaptador USB Serial.



- Marca Samsung
- Modelo Bixolon SRP-350
- Térmica
- Insumo Rollo de Papel Térmico. 80 mm x 80mts.
- 1 Año de Garantía
- Lector de Club Almacén
- Recomendado
- Pedestal
- USB
- Modo Autodetección y Gatillo (Imporr tante)
- Garantía 01 Año



- Para Monedas y Billetes
- Marca Barpos
- Modelo CD-500
- Conexión Serial (cal PC
- Apertura Automática via conexión Serial al computador.; y apertura manual con llave
- 1 Año de Garantía



- Marca HP
- Teclado y Mouse Nuevos
- Con procesador Core i3 3.0 Ghz de Velocidad,
- 4 Gb memora RAM
- Todo Configurado. Llegar y conectar.
- Garantía 5 meses



MONITOR DE 17" MARCA HP



02 Paquete de 10 rollos de papel térmico de 80 mm x 80 mts



Cable Adaptador USB-Serial, para Windows 8 o 10

Nota: Para conexión de Impresora Fiscal y Gaveta

Esta alternativa vendría a apoyar la gestión financiera de la Cooperativa, facilitando los procesos de control de gestión y ventas de la empresa, pero se entiende que no existe el capital de inversión requerido para implementarlo, por ahora.

Por otro lado, dadas las características de la operación actual de la Cooperativa, se tratará de seguir acompañando la organización del trabajo de la empresa, a través de su vinculación al proyecto Prototipo de Innovación Social, LAPA – Logística de Apoyo a Plantas Artesanales, que dirige la consultora AppChile, iniciativa co-financiada por el Comité de Fomento Los Ríos y que tiene como objetivo desarrollar un toolkit de gestión de acuerdo a la realidad y operaciones de plantas de proceso a pequeña escala, así se podrá seguir acompañando a la Cooperativa hasta fin de año y se probará el prototipo desarrollado en sus instalaciones y de acuerdo a sus operaciones.

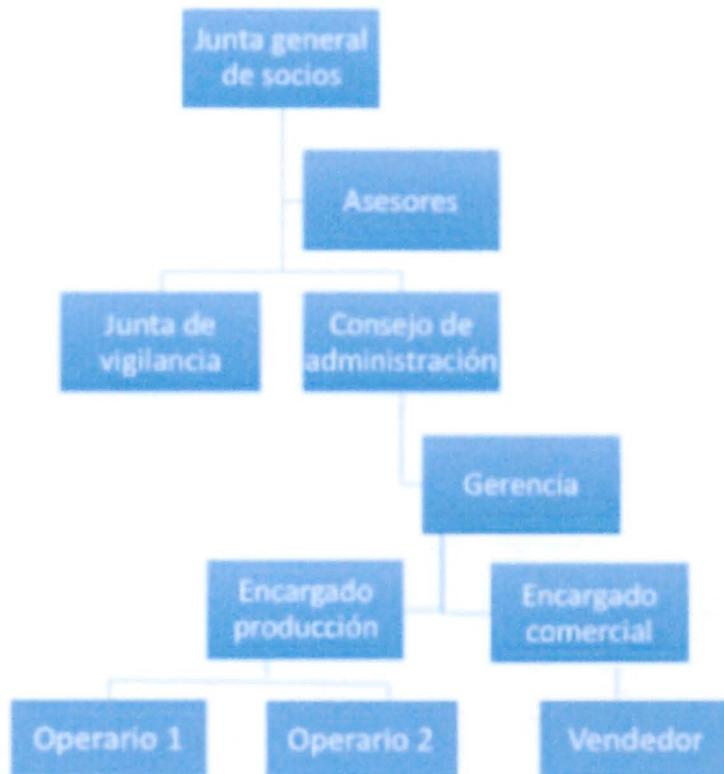
Sobre el desarrollo del punto 2. Estructura organizacional definida con roles y perfiles profesionales necesarios para fortalecer la arquitectura empresarial.

De acuerdo al artículo 26 de los estatutos de la Cooperativa, “la dirección, administración, operación y vigilancia de la Cooperativa, estará a cargo de: a) la Junta General de Socios, b) el Consejo de Administración, c) el administrador o Gerente, d) la Junta de Vigilancia”. El mismo estatuto, describe las funciones y facultades de estos estamentos.

Además, de acuerdo a la modificación de los estatutos, inscrita en Registro de Comercio en Paillaco, el 25 de septiembre de 2017, se agregan al Consejo de Administración, de acuerdo al artículo 41 “otras funciones al Consejo de Administración”, como “desarrollar un Manual de Proveedores, para sustentar la propuesta de valor del Modelo de Negocio (calidad, producción, plazos de entrega y formas de pago). Generar políticas de margen de comercialización (%), destinos del margen, plazos, formas y pago). Facilitar inversiones en promoción y difusión (reservas voluntarias). Velar por la profesionalización de los procesos productivos y comerciales (maestro quesero, operarios, gestor comercial). Definir Modelo de Gestión de la Cooperativa. Desarrollar un Plan Comercial (conjunto de actividades para cumplir las metas). Gestionar y articular los recursos claves que sustentan la propuesta de valor. Facilitar el desarrollo del capital humano. Facilitar instancias y espacios para fomentar el intercambio de experiencias con otras cooperativas”.

Sobre este aspecto, se coordinó con consultor, sr. José María Zalvidea, la realización de 3 talleres con Metodología CEFÉ que permitieran trabajar en la co-construcción de un Reglamento Interno en la Cooperativa, que estableciera un par de reglas en los ámbitos productivo, comercial y organizacional, durante las últimas semanas de noviembre y primeros días de diciembre 2017. Este reglamento recoge varias de las obligaciones y funciones que ya tienen asignada el Consejo de Administración y el Gerente o Administrador de la Cooperativa, pero se adicionan dos perfiles más: encargado de producción y encargado

comercial, cuya ubicación en la organización se muestra en el organigrama siguiente y a continuación, se detallan sus funciones principales.



Funciones: Encargado de producción

- 1.- Llevar el registro y control diario de todas las compras y gastos de la Cooperativa.
- 2.- Llevar el registro y control diario de compras con proveedores.
- 3.- Gestionar y llevar a cabo solicitudes del área de operaciones de la empresa: compra de útiles de aseo, manipulación de alimentos, packaging, etiquetas, insumos lácteos, etc.
- 4.- Realizar registro diario de producción de quesos.
- 5.- Llevar control de inventarios y registro de productos en proceso y finales actualizados. (stock disponible para venta).
- 6.- Realizar informes mensuales de gestión de su área.
- 7.- Realizar informes por período de gestión de su área, de acuerdo a las necesidades de información de la Gerencia.

Jefatura inmediata: Gerente

Supervisa a: Operarios producción

Funciones: Encargado comercial

- 1.- Llevar el registro y control diario de todas las ventas de la empresa y cuadrar la caja diariamente.
- 2.- Mantener contacto permanente con clientes y realizar el seguimiento a las ventas y despachos.
- 3.- Realizar la cobranza de los pagos en el período acordado con el cliente.
- 4.- Verificar en forma permanente los movimientos de las cuentas de la empresa.
- 5.- Responsable de depositar la cuenta caja en el banco todos los días.
- 6.- Realizar informes mensuales de gestión de su área.
- 7.- Realizar informes por período de gestión de su área, de acuerdo a las necesidades de información de la Gerencia.

Jefatura inmediata: Gerente

Supervisa a: Vendedor

Perfil Gerente Cooperativa. Actualmente la Cooperativa no cuenta con un Gerente oficial, sin embargo, gracias al proyecto JUNTOS cuenta con un “Gestor de proyectos”, con el siguiente perfil profesional:

Perfil profesional

Se solicita una persona con conocimientos y experiencia en el rubro lácteo, puede ser un profesional de Agronomía o Veterinaria que pueda apoyar además en los hitos críticos de calidad y saneamiento animal para asegurar la calidad de la materia prima. Puede ser también una persona con formación en Ingeniería en Alimentos, que puede apoyar en el desarrollo de nuevos productos a los socios. Cualquiera de estos profesionales, debiera tener alguna especialización en temas administrativos y/o financieros o experiencia comprobable en el tema, ya que deberá llevar el proyecto JUNTOS y hacer el control de gestión interno en la Cooperativa. El o la profesional tiene que contar con movilización propia.

Competencias y Capacidades

Compromiso con los principios cooperativos: debe entender que las Cooperativas son empresas sociales, que deben tener rentabilidad económica, pero cuyo objetivo de constitución es aumentar la calidad de vida de los socios que la componen.

Orientado al logro: debe ser metódico y ordenado y cumplir con los objetivos que la Cooperativa se ha trazado, debe saber planificar y distribuir su tiempo de manera adecuada para cumplir con los distintos compromisos que adquirirá. Debe hacer reportes escritos que permitan tomar decisiones estratégicas al Consejo de Administración.

Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo: capacidad de comunicarse con los socios a distintos niveles de la organización, entendiendo que el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia son órganos rectores en la Cooperativa y que el flujo de información debe ser vertical, para evitar el ruido en la comunicación. Debe reportar periódicamente al Consejo de Administración o cuando éste lo requiera, el funcionamiento de la Cooperativa. Debe relacionarse con los otros consultores que se encuentran ejecutando proyectos con la Cooperativa y tener una alta capacidad de colaboración y trabajo en equipo.

Liderazgo organizacional: Capacidad para motivar e influir positivamente en las personas con las que trabaja en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Autonomía y proactividad: Debe ser capaz de anticipar distintos escenarios de desarrollo de la Cooperativa, proponer distintas estrategias para sortear los cambios del entorno inmediato y resolver los problemas contingentes del día a día en la operación de la planta quesera, con socios cooperados, con trabajadores, con clientes, con asesores, con servicios públicos, entre otros stakeholders.

Experiencia Profesional

Experiencia demostrable de al menos 4 años en actividades similares como gestor de proyectos, gerente de empresas, emprendedor o consultor en temas relacionados con el proyecto planteado.

Funciones del Gerente de la Cooperativa Gerente (Administrativas, Operaciones, Producción, Calidad, I+D+i, Prevención de Riesgos)

Administrativas

- 1.- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el Consejo de Administración.
- 2.- Es responsable ante el Consejo de Administración de las operaciones y el resultado general de la operación de la Cooperativa.

- 3.- Planea, dirige y controla todas las operaciones de la empresa
- 4.- Mantener control de estado de ingresos y egresos diarios, semanales, mensuales y consolidados anuales de la empresa.
- 5.- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- 6.- Mantener y controlar un ambiente en el que se puedan lograr las metas en los tiempos definidos, procurando mantener recursos y materiales necesarios para ello.
- 7.- Mantener contacto con proveedores, evaluando la satisfacción y estado de pago de los mismos.
- 8.- Mantener contacto permanente con clientes, estableciendo relaciones que permitan nuevos negocios para la empresa.
- 9.- Mantener contacto e informando permanente al Consejo de Administración sobre las actividades desarrolladas por la empresa.
- 10.- Decidir mix de productos que se ingresan al mercado.
- 11.- Encargarse de recursos humanos de la empresa decidiendo la contratación y/o despido del personal en base a argumentos técnicos y de productividad.
- 12.- Conocer la industria y prever los movimientos que se producen
- 13.- Operaciones financieras como compra de materiales, materias primas, asignación de crédito a clientes deberá contar con aprobación del gerente
- 15.- Instalación de un Sistema de Control de Calidad en la Cooperativa, para asegurar la calidad de la producción a los clientes.

Operacionales y de producción

- 1.- Gestionar los recursos presupuestados para un correcto desempeño de la empresa (planificación de compra de insumos, gas, mantención equipos, servicio técnico, etc.)
- 2.- Mantener contacto permanente con encargado de producción, verificando el cumplimiento de metas de la unidad.
- 3.- Gestionar con empresas proveedoras las prestaciones de servicio solicitadas (reparaciones, nuevas construcciones, combustibles, mantenciones, etc.)
- 4.- Control y verificación de compra de materias primas.

- 5.- Determinación de tiempos de salida de producto terminado y condiciones de despacho.
- 6.- Mantener el control del sistema inventario de la empresa por sobre los límites mínimos permitidos.
- 7.- Verificar la correcta aplicación del Programa de Aseguramiento de Calidad de la empresa.

Calidad

- 1.- Implementación de programas preventivos que aseguren la inocuidad de los productos elaborados por la empresa.
- 2.- Dar cumplimiento al Programa de Aseguramiento de Calidad de la Empresa
- 3.- Representar a la empresa ante las autoridades fiscalizadoras (SEREMI Salud – Servicio de Impuestos Internos, INDAP, agencias de fomento productivo, bancos, entre otros)
- 4.- Verificar el monitoreo permanente de los puntos críticos de control de las diferentes líneas de producción de la empresa.
- 5.- Verificar la compra de insumos y materiales adecuados y necesarios para el packaging y despacho de productos.
- 6.- Verificar la compra de materiales adecuados y necesarios para la correcta manipulación de alimentos (cofias, mascarillas, uniformes, sanitizantes, etc.)
- 7.- Revisar los check list de para control de limpieza y control de plagas.
- 8.- Evaluación técnica de nuevos proveedores

Desarrollo e Innovación

- 1.- Determina en conjunto con encargados comercial y de producción, los nuevos productos a elaborar por la empresa con la finalidad de agregar valor
- 2.- Participa en seminarios, ferias, conferencias como representante de la empresa en temas relacionados a esta unidad.
- 3.- Gestiona, guía y evalúa a alumnos en práctica y tesis del área, para apoyar a las Cooperativas en distintos procesos.

- 4.- Determina compra de insumos a empresas proveedoras de nuevas materias primas o productos con valor agregado.
- 5.- Participa en la determinación de nuevos formatos de packaging para los productos de la Cooperativa.
- 6.- Participa en la compra de nuevos equipos necesarios para dar valor agregado de los productos.

Prevención de Riesgos

- 1.- Mantiene contacto permanente con la mutualidad aseguradora de la empresa.
- 2.- Encargado de verificar la correcta investigación de accidentes.
- 3.- Determinación de los cursos de capacitación solicitados a la mutualidad para los trabajadores de la empresa.
- 4.- Verificación del cumplimiento de la normativa relacionada a la prevención de riesgos laborales.
- 5.- Encargado de mantener vigente el control de plagas y sanitización de la planta de procesos de la Cooperativa.

Jefatura inmediata: Consejo de Administración

Supervisa a: Encargado comercial, encargado producción, operarios producción y vendedor.

OE2. Posicionar en mercado nacional los quesos mantecosos de la Cooperativa El Tiquenal de Santa Rosa.

La asesoría comercial para el desarrollo de nuevos mercados solamente se pudo implementar desde enero de 2018, cuando la Cooperativa logra obtener su resolución sanitaria:

Las primeras acciones que se logran hacer son:

1.- Postular a la Cooperativa al Mercado Ñam, siendo seleccionada para participar los días 22 al 25 de mayo.

La consultora también asistirá y promocionará los quesos de la Cooperativa en la Cocina Trasvasije del Mercado Ñam y con cocineros colaboradores de AppChile para realizar gestiones de negocios y relevar que los queseros de Santa Rosa son maestros queseros calificados. Se entregarán los contactos sistematizados al Gestor de proyecto JUNTOS para su seguimiento y concreción.

2.- Se contactó a Carolina Contreras, Fundadora de Colectivo Fermento, quien colaboró en el Nodo de Comercialización Los Ríos Norte, un programa financiado por Fomento Los Ríos y ejecutado por Fundación Acerca Redes Hub Los Ríos Norte. Se trató de un programa dirigido a 50 micro y pequeños empresarios de los rubros apícola, hortícola, turismo y lácteos de las comunas de Lanco, Mariquina y Máfil, que tuvo como fin generar mayor competitividad y oportunidades negocio a través de su articulación con empresas relevantes en este rubro y con altos poderes de compra en la industria de los alimentos agroalimentarios con valor agregado.

El nodo tuvo una duración de 2 años y trabajaron en 4 rubros, siendo el rubro de los quesos el que tuvo mayor éxito destacando 3 productores de la región: Roselia Becerra, Leonel Navarro y Pablo Ordoñez. Ellos trabajaron con Colectivo Fermento quienes les asesoraron técnicamente. Cada uno de estos productores desarrolló un producto diferente. Roselia Becerra está preparando queso manchego; Leonel Navarro queso taleggio y Pablo Ordoñez queso brie (queso azul). Estas variedades de queso requieren un mayor tiempo de maduración que el queso mantecoso tradicional y unas condiciones muy específicas, por lo cual desarrollaron un modelo de negocio asociativo con el Colectivo Fermento: los productores desarrollan el producto y hacen la maduración durante uno o dos meses, luego venden esos productos al colectivo y ellos se encargan de terminar el proceso de maduración y de comercializar el producto en Casablanca.

Carolina, se encuentra interesada en conocer a los queseros y ver qué tipo de quesos pueden desarrollar en conjunto con ellos. Regresaba a Chile de Lima el viernes 09 de marzo y se le propuso visitar Mercado Ñam para conocer ahí a los maestros queseros de Santa Rosa de Paillaco.

También existe la posibilidad de visitar a los queseros de la zona norte de la región de Los Ríos, que han implementado este modelo de negocios con el Colectivo Fermento, apoyados por Fundación Acerca Redes Mariquina.



RESOLUCIÓN EXENTA N° 181415738
FECHA: 17/01/2018

VISTOS: Estos antecedentes, la Solicitud de autorización Sanitaria de funcionamiento del LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS , ubicado en
GEOREFERENCIACION : PAILLACO , REGION DE LOS RIOS con ingreso en prestación N°181415738 de fecha 11/01/2018, presentada a esta SEREMI de Salud por COOPERATIVA AGRICOLA QUESERA LACTEOS SANTA ROSA , representada por Don(a) MIGUEL HUMBERTO DELGADO SILVA , ambos domiciliados(as) para estos efectos en PAILLACO , REGION DE LOS RIOS

CONSIDERANDO: lo informado por funcionario(s) de esta Autoridad Sanitaria en el acta de inspección N° 181415738/1 con fecha 16/01/2018

Y TENIENDO PRESENTE lo dispuesto en el Código Sanitario y sus reglamentos, aprobado por el D.F.L. N° 725/67, del Ministerio de Salud; el Reglamento Sanitario de los Alimentos, aprobado por el Decreto Supremo N° 977/96 del Ministerio de Salud; y en uso de las facultades que me confiere el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2005, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley 2763/79 y Decreto Supremo N° 136/04 del Ministerio de Salud, que aprobó el Reglamento Orgánico de dicha Secretaría de Estado, dicto la siguiente:

RESOLUCIÓN

1. **AUTORIZASE** el funcionamiento del LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS, ubicado en PAILLACO , REGION DE LOS RIOS, para el(los) siguiente(s) fin(es):

- ELABORAR LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS

2. **TENGASE PRESENTE** que la autorización contenida en el presente instrumento, considera las siguientes características de la instalación, cuya modificación deberá contar con la Autorización de la Autoridad Sanitaria correspondiente:

- SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA (80 MT CUADRADOS)

3. **DEJESE ESTABLECIDO** que todo alimento que se elabore, procese, almacene, distribuya, comercialice, o transfiera, y sus materias primas, deben provenir de establecimientos o instalaciones autorizadas por la Autoridad Sanitaria competente, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

4. La presente resolución acredita el cumplimiento de los requisitos sanitarios de la instalación, para desarrollar el(los) fin(es) indicados en numerales precedentes, en base a lo cual podrá optar a su patente de ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS ante la Ilustre Municipalidad de PAILLACO.

A modo de resumen y conclusión

Durante el año 2017, la Cooperativa fue adquiriendo poco a poco el ritmo de operación de una Planta Quesera a pequeña escala, gracias al apoyo de un nuevo proyecto productivo, que les permitió aumentar su capacidad de producción al triple. Se comenzó a llevar el registro de la producción y se cuenta con información relevante de costos del proceso productivo.

Este aumento de producción generó una presión sobre la liquidez de la empresa, por exigencias de los productores de leche, mismos dueños de la Cooperativa, que solicitaron el pago de la leche al inicio del proceso productivo, sin entender que el proceso completo termina con la venta del queso.

Otra consecuencia de este aumento de la producción, fue una larga licencia de la maestra quesera operaria, por lesión en el manguito rotador, que obligó a los maestros queseros del Consejo de Administración a asumir la producción de quesos.

Finalmente, al obtener la resolución sanitaria, están en condiciones de ampliar sus canales de comercialización a otros más formales, pero el margen de contribución es muy pequeño y aunque la rotación en la venta de quesos es rápida, la cantidad de quesos que deben vender supera la capacidad de producción para alcanzar el punto de equilibrio, por lo que se debieran ajustar los costos de producción y/o subir los precios de venta, además de desarrollar un mix de productos que permitan cubrir los costos de la empresa.

A modo de reflexión, podemos señalar que muchas veces los plazos de los proyectos no se condicen con los tiempos reales de operación de un negocio, las dinámicas organizacionales y de las personas no se pueden programar y es muy difícil superar la experiencia del “ensayo y error” y en un negocio asociativo es más complejo aún, porque se tiene que trabajar con las frustraciones y desconfianzas de las personas que no participan en la operación del negocio y que desconocen todo lo que hay detrás de la puesta en marcha de una empresa y la responsabilidad del Consejo de Administración para cumplir los compromisos asumidos en los proyectos.

Durante el 2017, la Cooperativa terminó su primer año tributario, se logró la resolución sanitaria, se amplió la producción de quesos y el desarrollo de otros productos, se tiene un Reglamento Interno que debe ser sancionado por la Asamblea, se modificaron los estatutos y composición del capital social en el Servicio de Impuestos Internos, se cuenta con un profesional de apoyo a modo de Gestor y se espera ejecutar el año 2 del proyecto JUNTOS, que implica un aporte de la Cooperativa por sobre los _____ y el desafío de hacer una empresa asociativa recién comienza.

ANEXO 7

INFORME ASESORIA LEGAL Y CAPACITACION CONTABLE COOPERATIVA AGRICOLA Y QUESERA LACTESO SANTA ROSA LIMITADA

La asesoría considera por una parte asesoría legal para la capitalización de los aportes en dinero y otros valorizados en especies, por otro lado, contempla servicios contable, tributario y laboral para el periodo 2017-2018, y por último, considera capacitación en administración de cooperativas en el ámbito de la gobernanza societaria y contabilidad.

Temuco, Marzo 2018.

Asesor Responsable: Raúl Lillo Merino

1. ASESORIA LEGAL

En esta etapa se desarrolla una reunión en conjunto con la asamblea general de socios con la finalidad de obtener y determinar los aportes realizados por los asociados, en dinero y otros aporte no en dinero, a los distintos proyectos ejecutados y otros en ejecución, donde jamás se han formalizados y regularizados, tanto en la cooperativa como en el Servicio de Impuestos Internos. De lo anterior se extrae toda información que será la base para gestionar el acta y su posterior capitalización en el SII.

Acta sesión Constitutiva del Consejo de Administración Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa.

En sector Santa Rosa de Paillaco, con fecha 30 de noviembre del 2017, siendo las 13:30 horas, se da inicio a la sesión del **Consejo de Administración de la Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa.**

Tabla

- 1.- Renuncias voluntarias
- 2.- Aumento de Capital.
- 3.- Aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor.

Primero: Renuncias Voluntarias

Se deja constancia que una vez cumplido los plazos para haber enterado los aportes en dinero, aún existen socios fundadores sin cumplir sus aportes, reconociendo que por error en el estatuto de declaro totalmente enterado. Según consta en el registro social de socios, estos son los socios y sus aportes reales en dinero. Según Detalle:

LOBOS ROSALES LUIS HUMBERTO
LOBOS ROSALES MAURICIO ENRIQUE

Además se deja constancia que con fecha 30 de noviembre se ha recibido carta de renuncia voluntaria de los siguientes socios:

DELGADO SILVA CARLOS TOMAS
CARDENAS ALVAREZ ANA RUTH
QUINTANA DELGADO CARLOS HUGO

Cada ex socio retira su aporte de capital equivalente a un 5%
respectivamente.

Segundo: Aumento de Capital.

El presidente del consejo con la finalidad de transparentar y reconocer los aportes que los socios han realizado a los distintos proyectos como por ejemplo: la compra de un estanque de frio, Proyecto Corfo, Proyecto Sercotec, quienes han realizado aportes en efectivo son los siguientes socios:

ALVAREZ JARAMILLO CARLOS,
AGUILA SILVA LUIS FERNANDO,

BARRIENTOS NAHUEL PAN VIVIANO SERGIO,
BARRIENTOS VILLEGAS JOSE MIGUEL,
CASTRO GONZALES MARTA LUISA,
CONTRERAS LLANQUEL JAVIER ONALDO,
DELGADO SILVA MIGUEL HUMBERTO,
REYES RIOS CLAUDIO ENRIQUE,
SALDIVIA AGUILA DANIEL OMAR,
SILVA SILVA OSCAR HERNAN,
VILLANUEVA CONEJEROS MARIO HUMBERTO,

Tercero: Aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor.

El presidente del consejo don Miguel Delgado comenta que en el proyecto Corfo hubieron socios que aportaron bienes no consistentes en dinero, específicamente aportaron madera, decisión que fue aprobada en la junta general de socios pasada, en ella se estipula que las maderas serán valorizadas a precio mercado, es decir, la pulgada de pino y la pulgada de nativo. A continuación se detallan los socios que aportaron:

ALVAREZ JARAMILLO CARLOS,
AGUILA SILVA LUIS FERNANDO,
ALVAREZ JARAMILLO SYLVIA RAFAELA,
BARRIENTOS NAHUEL PAN VIVIANO SERGIO
BARRIENTOS VILLEGAS JOSE MIGUEL,
CASTRO GONZALES MARTA LUISA,
DELGADO SILVA MIGUEL HUMBERTO,
LOBOS ROSALES ROSENDO,
SILVA SILVA OSCAR HERNAN,

A continuación se detalla la nómina de socios

Nº	NOMBRE SOCIO
1	ALVAREZ JARAMILLO CARLOS
2	AGUILA SILVA LUIS FERNANDO
3	ALVAREZ JARAMILLO SYLVIA RAFAELA
4	BARRIENTOS NAHUEL PAN VIVIANO SERGIO
5	BARRIENTOS VILLEGAS JOSE MIGUEL
6	CASTRO GONZALES MARTA LUISA
7	CONTRERAS LLANQUEL JAVIER ONALDO
8	DELGADO SILVA MIGUEL HUMBERTO
9	LOBOS ROSALES LUIS HUMBERTO
10	LOBOS ROSALES MAURICIO ENRIQUE
11	LOBOS ROSALES ROSENDO
12	MOLINA GALLARDO FRANCISCA DEL CARMEN
13	REYES RIOS CLAUDIO ENRIQUE
14	SALDIVIA AGUILA DANIEL OMAR
15	SILVA SILVA OSCAR HERNAN
16	VILLANUEVA CONEJEROS MARIO HUMBERTO
17	ZAMBRANO CASTILLO GALO HERVE

2. **ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA Y LEGAL PARA EL PERIODO 2017-2018.**

ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO MENSUAL:

Objetivos:

- Asesoría Contable, según las normas legales impartidas por el Departamento de Cooperativas y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA). PERIODO 2017-2018.
- Asesoría Legal, según la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, cuya actualización se incorporó con la modificación a la Ley el 06 de enero del año 2016. PERIODO 2017-2018.
- Asesoría Tributariamente, según las normas tributarias vigentes, contempla la nueva Reforma Tributaria contenida en la ley 20.780 del año 2014 y Ley 20.899 del año 2016. PERIODO 2017-2018.
- Asesorar Laboralmente a la cooperativa, según las normas laborales del Código de Trabajo. PERIODO 2017-2018.
- Confección Balance General y Estado de Resultado periodo 2017, Declaraciones Juradas del periodo, declaración de Renta 2018.
- Apoyo en proceso y desarrollo de la Junta General de Socios 2018.

Metodología:

Se hace recepción de la información mensual para los periodos 2017-2018, a través de:

- Documentos tributarios, a través de facturas y boletas, provenientes del giro principal de la cooperativa y de proyectos en ejecución.
- Información del personal contratado.
- Información de acciones generada en actas de Consejo de Administración y/o Junta General de Socios que aporta información contable, cuyos antecedentes deben ser incorporados y consolidados en un sistema contable.

Procesamiento de la información:

- La información se analiza a través de un software contable llamado "Dharma Usaha", se aplican los conocimientos normativos y se clasifican a través de un "Plan de Cuentas".
- La información laboral se procesa en un software de sueldos llamado "Dharma Usaha".

Productos:

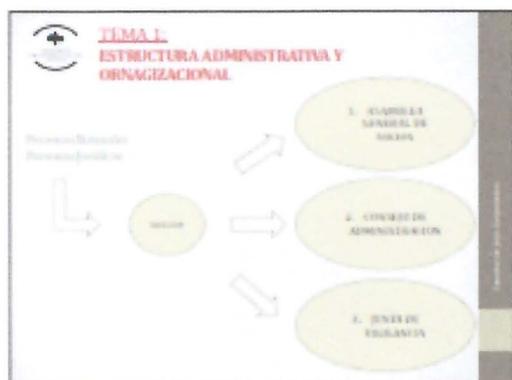
- Libros Auxiliares de compra y ventas.

- Libros de Honorarios 2017
- Libros de Remuneraciones 2017
- Libro Diario 2017
- Libro Mayor 2017
- Libro de Inventario y Balance 2017
- Balance General 2017
- Estado de Resultado 2017
- Ficha de Datos 2017
- Ficha Estadística 2017
- Acta Consejo de Administración 2018
- Acta Junta de Vigilancia 2018
- Acta Junta General de Socios 2018.

3. CAPACITACION EN ADMINSTRACION Y CONTABILIDAD PARA COOPERATIVAS

Se realiza por una parte una capacitación en el ámbito de Gobernanza Societaria. Y por otra parte, se realiza una capacitación en el ámbito contable para cooperativas, con el objeto que el grupo de empresarios conozcan las nociones básicas y generales de la administración y los procesos de la contabilidad, que son muy particulares en este modelo jurídico.

A continuación se presente el material de apoyo:





➤ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

Atribuciones:

- **Autoridad Suprema:**
Esta constituida por la reunión de los socios que figuren debidamente inscritos en el registro social.
- **Responsabilidad de elegir o renovar:**
los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia / Servicio Administrador o Inspector de Cuentas.
- **Toma de decisiones:**
Es responsable de la toma de decisiones más importantes establecidas en la Ley General de Cooperativas y el Estatuto de la Cooperativa.



➤ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

Funciones:

- **Pronunciarse sobre las materias establecidas en el artículo 25 de la Ley General de Cooperativas:**
 - a) Examinar la situación de la cooperativa y los informes de la Junta de Vigilancia y de los Auditores Externos, si los hubiere, y pronunciarse sobre la Memoria Anual, el Balance y los demás estados y demonstraciones financieras presentados por el Gerente.
 - b) Distribuir los excedentes y dividendos del ejercicio precedente, de conformidad con la Ley, el Reglamento, el Estatuto Social y la moción de deuda por el Departamento de Cooperativas.
 - c) La elección y revocación de los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y de la Comisión Liquidadora, si correspondiere.



➤ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

Funciones:

- a) La elección o renovación del gerente administrador/inspector de cuentas, en el caso de las cooperativas con 20 socios o menos.
- a) La disolución de la Cooperativa.
- b) La transformación, fusión o división de la Cooperativa.
- a) La enajenación de sus 50% o más de sus activos, sea que incluya o no un pacto como adhesión a la fundación o modificación de cualquier plan de negocio que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho. Para estos efectos se presume que constituyen una misma operación de enajenación, aquellas que se perfeccionen por medio de uno o más actos relativos a cualquier bien social, durante cualquier periodo de 12 meses consecutivos.
- b) El otorgamiento de garantías reales o personales para cumplir obligaciones de terceros, excepto si estos fueran entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente.



➤ Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios

Funciones:

- i) La aprobación de aportes de bienes no consumibles en dinero y estimación de su valor;
- ii) El cambio de domicilio social a una región distinta;
- k) La modificación del objeto social;
- l) La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones;
- m) El aumento del Capital Social, en caso de que sea obligatorio que los socios contribuyan a su inscripción y pago de Las Cuentas de Participación respectivas;
- n) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socios de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la Cooperativa.

 **Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios**

• Ejecución de remuneración, participación o asignación en dinero, o especies que correspondan en razón de sus cargos, a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia o cualquier otro comité de socios que se establezca en los estatutos.

- Supervisar la conformidad de los J.J.J. de los socios presentes o representados en la junta general respectiva los acuerdos relativos a las materias de las letras a), b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m) y n).
- Los acuerdos relativos a las demás materias de conocimiento de la junta general de adoptar por la mayoría simple de los socios presentes o representados en ella.

Artículo 23 Ley General de Cooperativas

 **Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios**

Tipos de Junta General de Socios:

1. Junta General de Socios Obligatoria.
2. Junta General de socios especialmente citada.
3. Junta General de Socios Informativa.

1. Junta General de Socios Obligatoria.
A lo menos una Junta General de Socios se realizará obligatoriamente dentro del primer semestre de cada año y en ella deberán tratarse las materias establecidas en el artículo 23, letras a), b), c) y d) de la Ley General de Cooperativas.

 **Atribuciones y funciones de la Asamblea General de Socios**

Tipos de Junta General de Socios:

2. **Junta General de Socios especialmente citada.**
Las que podrán celebrarse en cualquier fecha y podrán tratar las materias contempladas en el artículo 23 de la Ley General de Cooperativas.
3. **Junta General de Socios Informativa.**
La que podrá ser convocada en cualquier fecha del año y no deberá cumplir con las formalidades de convocatoria señaladas en el artículo 23 inciso final de la Ley General de Cooperativas, en estas no se podrán tomar acuerdos vinculantes y solo tendrán por objeto informar a los socios.

 **Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.**

Atribuciones:

- Tiene a su cargo la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente.
- Esta corporación por 3 miembros titulares como mínimo. Quienes podrán reemplazarse dentro de sus cargos.



❖ Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.

Funciones:

1. Llevar al día los registros de la cooperativa.
2. Convocar Juntas Generales.
3. Nombrar y remover al Gerente.
4. Llevar de entre sus miembros a un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.
5. Examinar los Balances e inventarios presentados por el Gerente, presentarse sobre ellos y someterlos a la consideración de la Junta General de Socios, previa informe de la Junta de Vigilancia que se hubiera designado.
6. Procurarse sobre la conducta de los socios.
7. Admitir socios y excluirlos conforme a las disposiciones del presente Estatuto Social, cuando proceda.

Atribuciones y Funciones del Consejo de Administración



❖ Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.

1. REGISTROS ACTUALIZADOS

- Libro Acta Junta General de Socios.
- Libro Acta Consejo de Administración.
- Libro Acta Comisión Liquidadora.
- Libro de Registro de Socios.
- Registro de Citaciones.
- Registros de movimientos de socios (aumentos y disminuciones de capital, otros aportes, etc.)

Atribuciones y Funciones del Consejo de Administración



❖ Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.

2. CONVOCAR JUNTAS GENERALES

- **Forma**
(carta o correo electrónico)
- **Publicación**
(medio de comunicación social y correo, entre otros)
- **Registro de citación**
(libro de correspondencia o registro de correo electrónico)
- **Tabla mínima que debe contener la junta general**
(libro General, librito estatutos Consejo Administración y Junta de Vigilancia, o en su defecto Gerente Administrador o Inspector de cuentas, presentarse sobre el momento y acuerdo)

CUMPLEN LAS OBLIGACIONES DE LA JUNTA GENERAL, Y LA PUBLICACION NO MÁS DE 15 DÍAS ANTES DE LA JUNTA GENERAL.

Atribuciones y Funciones del Consejo de Administración



❖ Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.

3. NOMBRAR Y REMOVER AL GERENTE

- **Citación y plazo.** (correo regular o e-mail)
- **Registro de citación** (libro de correspondencia).
- **Solo podrá tratarse aquellos materias enumeradas en la tabla.**
- **Contenido del acta.** (poderes especiales)

6 DÍAS DE ANTES JORNOS A LA FECHA DE SU CITACION

Atribuciones y Funciones del Consejo de Administración



⇨ **Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.**

4. ELEGIR DE ENTRE SUS MIEMBROS A UN PRESIDENTE, UN VICEPRESIDENTE Y UN SECRETARIO, EN SU DEFECTO GERENTE ADMINISTRADOR Y AYUDANTE.

- Evaluar los requisitos para ser socios (según Art. 37 del Reglamento letras a), b), c) y d).
- Elaboración del acta. (poder de representación legal)

Atribuciones y funciones



⇨ **Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.**

6. PRONUNCIARSE SOBRE LA RENUNCIA DE LOS SOCIOS

- Aceptar la renuncia del socio cuando y cuando no se encuentre en las situaciones contempladas en el Art. 23 letras a), b) y c) del Reglamento.
- Gestionar la devolución de las cuotas de participación según art. 24 del Reglamento.

Atribuciones y funciones



⇨ **Atribuciones y funciones del Consejo de Administración.**

7. ADMITIR Y EXCLUIR SOCIOS CONFORME A LAS DISPOSICIONES DEL PRESENTE ESTATUTO SOCIAL

- Recepción de cuota de incorporación.
- Evaluar requisitos para ser socios. (Propios del estatuto y los del Art. 13 del Reglamento)
- Suscribir y pagar el traspaso de cuotas de participación establecidas en el estatuto.
- Si es rechazada, esta la instancia de apelación en la junta general de socios.
- Pérdida de la calidad de socio, según Art. 20 del Reglamento.

Atribuciones y funciones



⇨ **Atribuciones y funciones de la Junta de Vigilancia.**

Atribuciones:

- Examinar la contabilidad, inventarios, balances y otros estados financieros y las demás atribuciones que establezca los estatutos.
- Esta corporación hasta por 3 miembros titulares como máximo. Pueden ser miembros de esta junta personas que no sean socios, en ningún caso, la mayoría podrá ser no socios.

Atribuciones y funciones



✦ Atribuciones y funciones de la junta de Vigilancia.

Funciones:

- Debe investigar e informar de toda denuncia o error que formalmente reciba de los socios y de las irregularidades que por cualquier medio lleguen a su conocimiento.
- Deberán guardar reserva acerca del contenido de los antecedentes que reciba, sin perjuicio de su obligación de poner en conocimiento a la junta general y del organismo fiscalizador, aquellas situaciones que a su parecer infrinjan las leyes, el estatuto social, los acuerdos de la junta general o los demás reglamentos e instrucciones aplicables a la cooperativa.



✦ Atribuciones y funciones del Gerente.

Atribuciones:

- representa judicialmente a la cooperativa, donde sus atribuciones y deberes están establecidos en los estatutos (Artículo N° 27 Ley General de Cooperativas)



✦ Atribuciones y funciones del Gerente.

Funciones:

- a) Proponer al Consejo de Administración anualmente o cuando lo necesite solicitudes un Programa de Actividades y su respectivo Presupuesto y Planta del Personal.
- b) Ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración.
- c) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones económicas de las cooperadas, para la Cooperativa y viceversa.
- d) Presentar al Consejo de Administración anualmente, un Balance General de las operaciones sociales y un Inventario General de los bienes de la Cooperativa.
- e) Administrar las cuentas corrientes, de ahorro, depósitos y otros documentos y recursos financieros de la manera que acuerde el Consejo de Administración.
- f) Cobrar y percibir las sumas adeudadas, hacer los pagos que correspondan, suscribir endosar, aceptar canceler y hacer protocolar los documentos comerciales que requiera el giro.



✦ Atribuciones y funciones del Gerente.

Funciones:

- g) Realizar la transacción material de los créditos que requiera la Cooperativa.
- h) Cuidar que los libros de Contabilidad y de Socios, sean llevados al día y con claridad, de lo que será responsable directo.
- i) Dar las informaciones que le fueren solicitadas por el Consejo de Administración y asistir a sus sesiones, cuando fuese necesario.
- j) Contratar y poner término a los servicios de los trabajadores, de acuerdo con los normas que le imponga el Consejo de Administración y responsabilizarlos por el desempeño de sus funciones.
- k) Facilitar las visitas que efectúen los funcionarios del Departamento de Cooperativas, y dar a los socios durante los 15 días precedentes a las Juntas Generales, y a los miembros de la Junta de Vigilancia durante todo el año, las explicaciones que soliciten sobre los negocios sociales.



◆ Atribuciones y funciones del Gerente.

Funciones:

- a) Llevar los siguientes libros:
 - Libro de Registros de Socios.
 - Libro de actas de la Junta General de Socios.
 - Libro de actas del Consejo de Administración.
 - Libro de registros de los socios asociados a las Juntas Generales de Socios.
 - Libro de registros de los integrantes, titulares y suplentes, del Consejo de Administración, los Gerentes, Apoderados y apoderados de la Cooperativa.
 - Libro en que se registren los poderes otorgados por la Cooperativa.
- b) En general, impulsar la acción de la Cooperativa para el cumplimiento de sus fines y ejercer las funciones y atribuciones que el Consejo de Administración le delega.



TEMA 2: DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

¿Cómo se adquiere la calidad del socio?

- Podrán postular a Socios de una cooperativa aquellos que reúnan los requisitos que establece su Estatuto. Según el artículo 13 y 14 de la Ley General de Cooperativas, los socios pueden ser personas naturales o jurídicas de derecho público o privado; un socio puede serlo de más de una cooperativa, pero sólo podrá desempeñar cargos directivos en una de ellas.
- Según el artículo 16 de la misma norma, se puede suspender el ingreso de socios, en el caso que los recursos sean insuficientes para atenderlos. Sin embargo, el mismo artículo permite eximir su ingreso por razones **religiosas, políticas o sociales**. El Consejo de Administración establecerá mediante el Reglamento respectivo, la regulación de las respectivas admisiones.



Calidad del socio.

¿Cómo se adquiere la calidad del socio?

- La norma del artículo 13 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, establece las formas como se adquiere la calidad de socio son:
 - a) Por suscripción Acta de Junta General Constitutiva, en calidad de socio fundador.
 - b) Por solicitud aprobada por el Consejo de Administración, seguida de la adquisición a cualquier título de cuotas de participación de acuerdo a lo estipulado en los estatutos.
 - c) Por sucesión por causa de muerte, en el caso a que se refiere el inciso segundo del artículo 14 de la Ley General de Cooperativas.



Participación de los socios.

¿Cómo participa el asociado?

- Según el artículo 17 de la Ley General de Cooperativas, ningún socio podrá ser titular de más de un **20% del capital** de una cooperativa, salvo en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en las que el máximo porcentual será un **10%**.
- La responsabilidad de cada asociado en las obligaciones sociales, alcanza hasta el monto de su aporte.



Aportes económicos de los socios.

¿Cómo aporta económicamente el asociado?

Cuotas de Participación: Aquellas que fueran suscritas y pagadas:

- En la Constitución de la cooperativa.
- Ingreso de un nuevo socio.
- Nuevos aportes.

Para el financiamiento de sus gastos ordinarios y extraordinarios, las cooperativas podrán imponer a sus socios el pago de: **Cuotas sociales y comisiones adicionales, Cuota de incorporación.**

Dichas cuotas solo podrán ser cobradas, cuando su pago este contemplado en el estatuto, o en su defecto la junta general lo haya establecido expresamente. Los aportes mencionados anteriormente, no serán objeto de reembolso e integraran los ingresos no operacionales.



Reembolsos de Aportes de los socios.

- Las personas que hayan perdido su calidad de socio por **renuncia o exclusión**, así como los **herederos del socio fallecido** y las **personas jurídicas** que hayan perdido su personalidad jurídica, tendrán derecho a que se les reembolsen debidamente actualizados, sus **cuotas de participación de conformidad con lo establecido en los artículos 24 y 25 del Reglamento de la Ley de Cooperativas.**
- Salvo que los estatutos establezcan otra forma y plazo, el pago se hará dentro del plazo de **seis meses.**



De los derechos de los socios.

¿Cuáles son los principales derechos de los socios?

El Reglamento de la Ley General de Cooperativas, en su artículo 14 establece que a los socios se les deberán reconocer, a lo menos, los siguientes derechos:

- Realizar con la Cooperativa todas las operaciones económicas que contribuyan su objeto y usar todos los servicios o beneficios sociales o culturales que preste;
- Elegir y ser elegidos para servir los cargos directivos de la Cooperativa;
- Gozar de los beneficios que la Cooperativa otorgue y especialmente, a participar de la **distribución del Remanente y Excedente de cada ejercicio.**



De los derechos de los socios.

¿Cuáles son los principales derechos de los socios?

- Al reembolso actualizado de sus Cuotas de Participación al momento de la pérdida de la calidad de socio, sea por renuncia o cualquier otra causal que establezca la Ley General de Cooperativas, su Reglamento o el Estatuto Social.
- Conocer sus operaciones administrativas, financieras y contables, pudiendo para ello consultar los Libros, Inventarios y Balances, durante los quince días anteriores a la fecha de la celebración de la Junta General que deba pronunciarse sobre dichos materias.
- Participar en las actividades de formación que se organicen a través de la Cooperativa.



De los derechos de los socios.

¿Cuáles son los principales derechos de los socios?

- Cada socio tendrá derecho a un voto, cualquiera sea el monto de los aportes que posea.
- A que se le entregue al momento de su incorporación como socio una copia del Estatuto Social y/o Reglamento que posea la Cooperativa.
- Solicitar copia autorizada de cualesquiera Actas de la Junta General de Socios y del Consejo de Administración, con las limitaciones establecidas en la Ley y el Reglamento.
- Derechos que señala la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

Cooperativa para la Integración



Obligaciones de los socios.

¿Cuáles son las principales obligaciones de los socios?

- Cumplir puntualmente sus compromisos pecuniarios con la Cooperativa.
- Asistir a las Juntas Generales de Socios y demás reuniones a que sean convocados, y abstenerse y exigir a los demás el fiel cumplimiento de este Estatuto Social y la reglamentación interna que se dicte.
- Desempeñar satisfactoriamente los cargos para los cuales fueren elegidos a menos que se encuentre suspendido en sus Derechos Sociales.
- Mantener actualizado sus datos.
- Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los Organos Sociales de la Cooperativa.

Cooperativa para la Integración



Obligaciones de los socios.

¿Cuáles son las principales obligaciones de los socios?

- Participar en las actividades que desarrolle la Cooperativa para el cumplimiento de su Objeto Social.
- Guardar secreto sobre los antecedentes de la Cooperativa, cuyo divulgación pueda perjudicar sus intereses lícitos.
- Firmar el Libro de Asistencia cada vez que concurre a una Junta General de Socios.
- Derechos que señala la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

Cooperativa para la Integración



Pérdida de la calidad de socio.

¿Cómo se pierde la calidad de socios?

Pérdida de la calidad de socios, según Art. 20 del Reglamento.

- Por aceptación de la renuncia por parte del consejo de administración.
- Por fallecimiento.
- Por la inasistencia de todas las cuotas de participación.
- Por la pérdida de la persona jurídica de los socios, cuando estos sean empresas o organizaciones.
- Por exclusión basados en los casos establecidos en los números 1.2 y 3 del art. 20 de Reglamento.

Cooperativa para la Integración

Renuncia de los socios.

¿Cuándo se puede ejercer el derecho a renuncia?

Según el artículo 21 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, el derecho de renuncia puede ser ejercido cuando el socio lo estime conveniente. Deberá ser presentada por escrito, ante el Consejo de Administración. Sin embargo, señala que el derecho de renuncia no podrá ser ejercido en los siguientes casos:

- Una vez que se haya acordado la disolución de la cooperativa o se encuentre ya disuelta o haya vencido su plazo de duración.
- Si la Cooperativa se encuentra en situación de pagos, hubiera sido declarada en quiebra, o se encuentre bajo un convenio de quiebra, sea preventivo o judicial.
- Mientras existan obligaciones proteritarias directas o indirectas pendientes del socio con la cooperativa.

Votación de los socios.

¿Cómo expresa el socio su derecho democrático dentro de la Junta General de Socios?

EN SOCIO EN VOTO
En las **Juntas Generales de Socios**, cada socio tiene derecho a un **Voto** y los acuerdos se adoptan por la mayoría de los socios asistentes a la Junta.

¿PUEDE UN SOCIO REPRESENTAR A OTRO SOCIO CON VOZ Y VOTO DENTRO DE LA ASAMBLEA? Art. 22 L.G.C.

SI

- Poder
- Delegado
- 25%

Propiedad del socio.

¿CUAL ES MI PATRIMONIO EN LA COOPERATIVA?

La participación en el patrimonio se expresa en **CUOTAS DE PARTICIPACION (características)**

Cuotas de Parte Variable: aquellas que forman reservas y pagadas

- En la Constitución de la cooperativa.
- Depende de su movimiento.
- Reservas opuestas.

Propiedad del socio.

¿QUE PARTIDAS DEL PATRIMONIO CONSTITUYEN LAS CUOTAS DE PARTICIPACION?

↓

- (+) Aporte de Capital.
- (+) Proporción en las Reservas Voluntarias.
- (+/-) Excedentes o pérdidas del periodo.



TEMA 3: REMANENTE Y EXCEDENTE

¿COMO SE DISTRIBUYEN LOS BENEFICIOS
ECONÓMICOS?

↓

DISTRIBUCIÓN DE
EXCEDENTES

Asesorías Contables Empresariales y de Inversión



Reservas

Las reservas son incrementos efectivos de patrimonio y tienen su origen en disposiciones legales y estatutarias. Existen los siguientes tipos de reservas:

Reserva Legal. Es la definida en el tercer inciso del artículo 30 de la LSC. Esta reserva se constituye principalmente a cubrir las pérdidas que se produzcan en su ejercicio económico, y asegurar la normal realización de las operaciones de las empresas. Por otro lado esta se define en el artículo 49. Esta reserva se destina a la distribución de cuotas de participación.

Reservas Voluntarias. Son aquellas constituidas e incrementadas voluntariamente por acuerdos de los socios o grupos de socios, abstrayendo las reservas legales.

Art. 180 Reglamento Md. Las donaciones, las distribuciones de excedentes no otorgadas por los socios durante 5 años y los fondos en distribución repartibles que perciba una corporación incrementan la reserva legal. Aquellos que no cumplen con dicho fondo crearan e incrementaran una Reserva Especial para tal efecto.

Asesorías Contables Empresariales y de Inversión



Remanente

El saldo favorable del ejercicio económico, que se denominará **remanente**, se destinará a absorber las pérdidas acumuladas, si las hubiere. Hecho lo anterior se destinará a la constitución e incremento de los fondos de reserva, en el caso que estos sean obligatorios, o a la constitución e incremento de reservas voluntarias y al pago de intereses al capital, de conformidad con el estatuto. Por último, el saldo, si lo hubiere, se denominará **excedente** y se distribuirá en dinero entre los socios o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación.

Asesorías Contables Empresariales y de Inversión



REMANENTE

↓

Saldo favorable del ejercicio
económico

↓

-

- Absorber pérdidas acumuladas
- Constituir fondos de reservas.

Asesorías Contables Empresariales y de Inversión




Cuotas de Participación

ARTICULO 31 Ley General de Cooperativas.
La participación de los socios en el patrimonio se expresa en **cuotas de participación**, cuyo valor unitario que resulta de la suma del valor de sus aportes de capital y las reservas voluntarias, menos las pérdidas ocasionadas, dividido por el total de cuotas de participación emitidas al cierre del periodo.

Valor Cuota: $\frac{\text{Capital} + \text{Reservas Voluntarias} - \text{Pérdidas del Ejercicio}}{\text{Nº de cuotas al cierre del periodo}}$

PRATICANDO LO APRENDIDO (Caso 1)

- Una cooperativa agrícola realiza sus actividades comerciales con un capital en dólares efectivos por un monto de \$ 6.000.000.
- La cooperativa adquiere productos para la venta por \$ 6.000.000 que cancela en dinero efectivo.
- Se adquiere un vehículo por \$ 2.000.000 de costo total, que se cancela con un crédito diferenciable en letras a 30 meses.
- Se abre una cuenta corriente bancaria con un depósito en efectivo por \$ 1.000.000.
- Se vende en \$ 1.000.000, productos para la venta que tiene un costo de \$ 2.500.000, el cliente cancela en efectivo.

- Desarrollar los registros en los cuadros 1.
- Construir el Balance General y Estado de Resultados.

DESARROLLO (Caso 1)

REGISTRO DIARIO

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
1	ACTIVO		
1	CAPITAL		6.000.000
2	COMPRAS	6.000.000	
2	CASH		6.000.000
3	COMPRAS	2.000.000	
3	CRÉDITO FINANCIERO		2.000.000
4	CASH	1.000.000	
4	CASH		1.000.000
5	CASH	1.000.000	
5	CASH		1.000.000
6	VENTAS		1.000.000
6	VENTAS	2.500.000	
6	CASH		1.000.000

REGISTRO DE CUENTA ENQUIMETVADO T

FECHA	DEBE	HABER
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		

RELACION DE COMPRAS Y DE SALES (6 COLUMNAS)

FECHA	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							
55							
56							
57							
58							
59							
60							
61							
62							
63							
64							
65							
66							
67							
68							
69							
70							
71							
72							
73							
74							
75							
76							
77							
78							
79							
80							
81							
82							
83							
84							
85							
86							
87							
88							
89							
90							
91							
92							
93							
94							
95							
96							
97							
98							
99							
100							

CÁLCULO DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN

SEMPUNSA

Valor Cuenta: **Capital + Reservas Voluntarias - Perfidias del ejercicio**
Nº de cuotas al cierre del periodo

Participación por cuota de participación	
Capital	1.000
Reservas Voluntarias	100
Reserva Proyecto Social	3.200
Perfidias (Des. Cuotas Part)	80
Valor Cuenta	4.020 = 4.020

CÁLCULO DE EXCEDENTES

SEMPUNSA - Caso 3

CAPITAL	5.000 (por cuotas)
RESERVA VOLUNTARIA	100
RESERVA PROYECTO SOCIAL	320
RESERVA LEGAL	100

La parte general del ejercicio Reserva Voluntaria del 20%. Por otra parte se crea Capital por los nuevos 80.

Subtracción de reservas de Impuesto
Subtracción de Impuesto Patrimonial
Subtracción de Impuesto de la cuota de participación

1) Rescate	100
- Perfidias anteriores	100
= Rescate disponible	200
Reserva legal 10% del Rescate	-10
Provisión Des. Cuotas de Part. 2% del Rescate	-5
Reserva voluntaria 20 %	20
2) Rescate del ejercicio	100

CÁLCULO DE LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN

SEMPUNSA

Datos de Participación	
Capital	5.000
Reservas Voluntarias	100
Reserva legal 10%	10
Perfidias Des. Cuotas Part. 2%	5

Valor Cuenta: **Capital + Reservas Voluntarias - Perfidias del ejercicio**
Nº de cuotas al cierre del periodo

Valor Cuenta: 5.085 = 5.085

PRATICANDO LO APRENDIDO (Caso 4)

- El capital es de \$ 1.000.000 dividido en 100 Cuotas de Participación a un valor de \$ 10.000 c/u. Cada accionista recibe y paga 10 cuotas de participación por means de gestión (agente de confianza) y se crea 10 cuotas voluntarias.
- Se declara y se realiza un pago de dividendos por un total de \$ 1.000.000. La empresa retiene el 20%.
- Se declara una reserva de Reserva de proyecto.
- Se declara un año de capital de los socios que aportaron para el proyecto. Se otorga un aporte de \$ 1.000.000 c/u. El agente de confianza representa un aumento de capital por 10 cuotas c/u.
- La comisión accionaria reserva voluntaria del 20% de los recursos distribuidos en dinero los accionistas.
- El aumento del capital es de \$ 2.000.000 y según el registro contable se genera según el registro de la (100 0000000).
- Distribución y distribución de excedente de acuerdo al nuevo patrimonio y el total de las cuotas de participación.

Operación	Nº de Cuotas	Valor de la Cuota
1	100	10.000
2	100	10.000
3	100	10.000
4	100	10.000
5	100	10.000
6	100	10.000
7	100	10.000



NOCIONES DE TRIBUTACION DE COOPERATIVAS

Decreto Ley 824 de 1974, artículo 17.

2° - Aquella parte del excedente que correspondiera a cooperaciones constituidas con personas que no sean socios estará sujeta al impuesto a la renta de Primera Categoría y al impuesto a favor de la Cooperación de la Vivienda. Para estos fines, se considerará cooperativa el aporte por personas asociadas del excedente reportado en la cuenta "Inventarios de Valores".

Dicha parte se determinará aplicando la relación porcentual existente entre el monto de los ingresos brutos correspondientes a operaciones con personas que no sean socios y el monto total de los ingresos brutos correspondientes a todas las operaciones.



NOCIONES DE TRIBUTACION DE COOPERATIVAS

Decreto Ley 824 de 1974, artículo 17.

4° - Los socios, en sus operaciones con la cooperativa cooperativa tienen parte o derechos en su propiedad, de los cuales constituirán en el ejercicio respectivo las cantidades que la cooperativa les haga o les permita tener de ellos, comprendido por concepto de mandatos, distribuciones y/o distribuciones que no sean de capital, entre cantidades pasivas o deudas parte de los ingresos brutos del socio cooperativista, para todos los efectos legales. No obstante, si el socio debería tributar con el impuesto a la renta por su parte líquida en base a sus acciones en relación con la cuota líquida, no quedará obligado a tributar respectivamente por dichas cantidades, salvo en caso de los pagos previsionales, sucesivos que deba efectuar en base a los ingresos brutos, de acuerdo con las acciones del artículo 89° de la Ley sobre Ingresos y la renta, según correspondiere.



NOCIONES DE TRIBUTACION DE COOPERATIVAS

Decreto Ley 824 de 1974, artículo 17.

3° - A las cooperativas de trabajo las afectadas con las acciones de la cooperación 1° y 2° del presente artículo.

Los participaciones o mandatos que correspondan a los socios de cooperativas de trabajo se considerarán rentas del número 1° del artículo 42 de la Ley sobre Ingresos y la Renta, incluso aquella parte que se deviene o devenga como agente de capital de los socios.

El impuesto sobre establecido se aplica a las obligaciones legales aplicará, además y en su caso, en la medida en cada oportunidad de pago de intereses de participaciones o mandatos, como mínimo en la oportunidad de la liquidación definitiva de dicho, dentro del plazo previsto en la ley respectiva.

89° - Las cooperativas, en tanto obligadas a efectuar pagos previsionales, sucesivos obligados a cuenta del impuesto a la renta, no obstante, pueden hacerlo voluntariamente por cualquier cantidad y en cualquier título.



NOCIONES DE TRIBUTACION DE COOPERATIVAS

Decreto Ley 824 de 1974, artículo 17.

11° - Para los fines de aplicar la tributación del excedente reportado que corresponde, la cooperativa deberá considerar que los ingresos brutos correspondientes a operaciones con personas que no sean socios, cuando correspondiere:

- a) Cuentas operadas que no sea propia del giro de la cooperativa, tratada con personas que no sean socios.
- b) Cuentas operadas que sea propia del giro de la cooperativa y cuente las siguientes condiciones:
 - i. Que los bienes o servicios propios del giro de la cooperativa sean utilizados o consumidos, a cualquier título, por personas que no sean socios; y
 - ii. Que los materiales, bienes, servicios u otros prestaciones que formen parte principal de los bienes o servicios propios del giro de la cooperativa sepan sido adquiridos de o prestados por personas que no sean socios, a cualquier título.

ANEXOS:

**TALLERES DE CAPACITACION Y ASESORIA LEGAL COOPERATIVA AGRICOLA
QUESERA LACTEOS SANTA ROSA PAILLACO**

Reunión de Asamblea General Enero 2017



Talleres de Capacitación en Contabilidad en Cooperativas.





ANEXO 8

REGLAMENTO INTERNO

COOPERATIVA AGRÍCOLA QUESERA LÁCTEOS SANTA ROSA

El presente Reglamento Interno, establece reglas de funcionamiento en los ámbitos productivo, comercial y organizacional de la Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa de Paillaco, las que son complementarias y una extensión de sus Estatutos.

La reglamentación por cada ámbito de acción, es la siguiente:

Reglamento Interno Productivo.

-Los Socios de la Cooperativa deben entregar su producción diaria de leche, entre 8:00 y 8:30 hrs. Posterior a ese horario, no se recibirá la Producción. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa.

-Los equipos, infraestructura e insumos para la elaboración de productos, deberán estar siempre disponibles para la producción diaria, entre 8:00 y 8:30 hrs. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa.

-Es obligatorio el uso del Protocolo de Ordeña Higiénica, por parte de cada Socio en sus producciones diarias. De no cumplirse esta regla su producción podrá ser rechazada. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa..

-Es obligatorio, un análisis completo mensual de la calidad de la leche, por cada productor, a costo del productor. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Gerente de la Cooperativa

-Es obligatorio el Registro diario de compras o entradas, en Libro de Compras y Ventas, en la columna correspondiente, de todas las entradas y compras para la producción. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado de Producción de la Cooperativa.

-Es obligatorio el Registro diario, en documento de Registro de Procesamiento diario, de al menos, la cantidad de producto producido , rendimientos, e inventario de productos terminados y en proceso. El responsable de supervisar y ejecutar esta regla es el Encargado de Producción de la Cooperativa.

Reglamento Interno Comercial.

-Toda Venta puede ser realizada por el Gerente, Encargado Comercial o por personal encargado de Producción. Los contactos para la venta de productos pueden ser realizados por cualquier socio de la Cooperativa e informados a Encargado Comercial y/o Gerente para que realicen la gestión de venta final.

-Las ventas se realizarán directamente en local de producción y venta, en ferias y exposiciones o en donde los clientes residan o se encuentren localizados. También se venderá directamente e indirectamente a través de puntos de venta, arrendados o en consignación.

-Las ventas deben ser todas realizadas con Boletas o Factura de Ventas. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado Comercial de la Cooperativa.

- Es obligatorio el Registro diario de Ventas o salidas, en el Libro de Compra y Ventas, en la columna correspondiente, de todas las Ventas o salidas de Productos. El responsable de supervisar y hacer ejecutar esta regla es el Encargado Comercial de la Cooperativa.

Reglamento Interno Organizacional.

-Los socios que no participen en reuniones de Juntas Generales de Socios, reuniones de Proyectos y otras, deberán justificar su inasistencia y designar representante. De no justificar inasistencia y designar representante, se le cobrará por cada reunión sin asistencia. No obstante lo anterior, el socio que complete 3 reuniones consecutivas o alternadas, sin asistir o enviar representante a reuniones, será causal de expulsión de la Cooperativa.

-Se crearán los cargos de Encargados de Producción y Encargado Comercial, los que dependerán jerárquicamente del Gerente de la Cooperativa.

Este documento deberá ser aprobado y sancionado en Junta General de Socios, especialmente citada para la ocasión.

ANEXO 9

TALLER 1

METODOLOGÍA CEFE

Martes 28/11/2017 18:00 - 21:00

N°	RUT	NOMBRE	Teléfono	Firma
1		Carlos Sharpe		
2		Fernando Alvarez		
3		José M Borriero		
4		Merio Villanueva G.		
5		Javier Cocheran		
6		Andrés S		
7		Miguel Solgado		
8		Cristóbal Isabel Pérez		
9		JOSE M. ZAWIDEA SOTO.		
10				
11				

TALLER 2

METODOLOGÍA CEFE

Reunión 30. 11. 17

18:00 - 20:00

N°	RUT	NOMBRE	Teléfono	Firma
1		Miguel Delgado S.		
2		Sylvia Araya J.		
3		Carlos Alvarez		
4		Pedro Pardo S.		
5		JOSÉ M. BARRIENTOS U.		
6		Virvina Sergio Bort		
7		Javier Contreras		
8		Griselda Isabel P.		
9		JOSE M. ZALVIDEA S.		
10				
11				

TALLER 3

METODOLOGÍA CEFE

04.12.2017

18:00 - 21:00

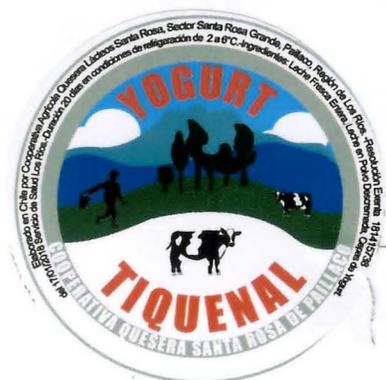
N°	RUT	NOMBRE	Teléfono	Firma
1		Miguel Selgado silve		
2		Carlos Alvarez		
3		Mario Villanueva G.		
4		Wendy Bonifacio		
5		Javier Contreras		
6		DANIEL SALDÍVIA A.		
7		JOSÉ M. BARRIENTOS U.		
8		Clarissa Pérez		
9		JOSE M. ZALUDEA S		
10		Graciela Isabel Pérez		
11				

ANEXO 10

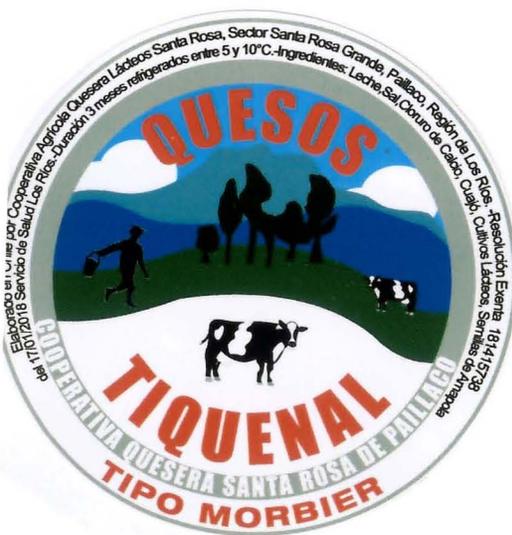
ANEXO 10 . DISEÑOS DE ETIQUETAS PARA LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA.



INFORMACION NUTRICIONAL		
Porción (g)	35	
Porciones por envase:	100g	1 porción
Energía (kcal)	512.1	179.2
Proteínas (g)	30.2	10.5
Grasa total (g)	26.8	9.4
Grasa saturada (g)	15.1	5.2
Grasa monoinsaturada(g)	8.06	2.8
Grasa poliinsaturada (g)	1.01	0.3
Ac. Grasos Trans(g)	0.0	0.0
Colesterol (mg)	117.5	4.1
H de C. Disp. (g)	2.0	41.14
Sodio (mg)	411.4	144



INFORMACION NUTRICIONAL		
Porción (g) (1 vaso)	165	
Porciones por envase:	6	
100g	1 porción	
Energía (kcal)	76,9	126,9
Proteínas (g)	4,4	7,3
Grasa total (g)	4,1	6,7
Grasa saturada (g)	2,3	3,8
Grasa monoinsaturada(g)	1,0	1,6
Grasa poliinsaturada (g)	0,2	0,3
Ac. Grasos Trans(g)	0,0	0,0
Colesterol (mg)	14,2	23,5
H de C. Disp. (g)	4,9	8,0
Sodio (mg)	49,5	81,7



INFORMACION NUTRICIONAL		
Porción (g)	35	
Porciones por envase:	28	
	100g	1 porción
Energía (kcal)	512.1	179.2
Proteínas (g)	30.2	10.5
Grasa total (g)	26.8	9.4
Grasa saturada (g)	15.1	5.2
Grasa monoinsaturada(g)	8.06	2.8
Grasa poliinsaturada (g)	1.01	0.3
Ac. Grasos Trans(g)	0.0	0.0
Colesterol (mg)	117.5	4.1
H de C. Disp. (g)	2.0	41.14
Sodio (mg)	411.4	144