

Plan de Marketing

“Secretos de Campo”

OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	20/10/2017
Hora	11:02
Nº Ingreso	43404

Índice

Contenidos	Página
I. Resumen ejecutivo	3
II. Escenario interno	5
1. Reseña de la empresa	5
2. Escenario productivo.....	5
2.1. Mix de productos	6
2.2. Volumen de producción	6
2.3. Demanda de materias primas	7
2.4. Rendimiento de materias primas por tipo de producto	8
2.5. Foco productivo de Secretos de Campo	8
2.6. Disponibilidad de materia prima	8
3. Escenario comercial.....	9
III. Escenario Externo.....	10
1. Tendencias de mercado	10
1.1. Espacio en mercado interno dejado por la gran industria	11
1.2. Cambios en hábitos de consumo	11
1.3. Mercado sin grande dominantes y barreras de entrada baja	11
2. Oferta Regional	12
3. Estudio de la oferta actual	13
3.1. Caracterización del mercado y beshmarking.....	13
3.2. Estudio en terreno de la oferta actual de jugos	14
3.2.1. Jugos con mayor presencia en puntos de venta	16
3.2.2. Precios de jugos en puntos de venta.....	16
3.3. Estudio en terreno de la oferta actual de mermeladas	24
3.3.1. Mermeladas con mayor presencia en puntos de venta	24
3.3.2. Precio de mermeladas en puntos de venta	26
3.4. Estudio en terreno de la oferta actual de salsas de ají	31
3.4.1. Salsa de Ají con mayor presencia en puntos de venta	31
3.4.2. Precios de salsas de ají en puntos de venta.....	31
IV. Entorno Competitivo	33
1. Análisis de la competitividad del mercado.....	33
1.1. Amenaza de nuevos entrantes	33
1.2. Poder de negociación de proveedores.....	34
1.3. Poder de negociación de clientes	35
1.4. Amenazas de productos sustitutos	35
1.5. Rivalidad de la industria y competencia actual	36
2. Fuerzas impulsoras.....	37
V. Análisis estratégico	39
1. Análisis FODA.....	39
2. Estrategia FODA	39
2.1. Ámbito productivo del proceso	39
2.2. Ámbito comercial.....	39
VI. Plan futuro	42
1. Objetivos estratégicos por abordar	42
2. Pilares fundamentales para alcanzar objetivos estratégicos propuestos	42
3. Planes de acción para alcanzar objetivos estratégicos	43

Plan de Marketing
Secretos de Campo
Mermeladas-Jugos-Pulpas

1.- Resumen Ejecutivo

Secretos de Campo es una empresa emplazada en un sector rural de la comuna de Coyhaique, con más de 25 años de experiencia y que con el transcurso del tiempo ha derivado hacia el valor agregado de hortalizas y frutos silvestres. Actualmente cuenta con una amplia mix de productos agroelaborados, lo que en alguna medida, le resta eficiencia a su proceso productivo y comercial, en especial en un escenario donde su nivel de equipamiento actual es precario y su proceso es eminentemente artesanal. A pesar de ello la empresaria ha podido desenvolverse productivamente en forma favorable, implementando un proceso productivo que le ha permitido alcanzar un nivel adecuado de producción y responder a la demanda de su actual cartera de clientes. Su bajo nivel de mecanización y equipamiento, lo compensa con largas e intensivas jornadas de trabajo, lo cual no es sustentable, razón por la cual la empresaria debe en el corto plazo adquirir equipamiento y tal vez simplificar su mix de productos, para hacerse más eficiente y escalar el negocio. Su actual régimen productivo, le resta capacidad de escalamiento y le impide capturar nuevas oportunidades de mercado.

Desde un punto de vista comercial, a la fecha la empresaria no tiene problemas para colocar en el mercado, eminentemente local, todo el producto elaborado, en toda su gama de variedades y sabores. Sin embargo, desconoce el potencial de su negocio, puesto que su capacidad de producción es limitada, y muy probablemente el mercado podría absorber volúmenes ostensiblemente mayores de producción. Por su parte, en un escenario de escalamiento limitado, y por la demanda comercial que absorbe toda su producción, no tiene una identificación clara de cuáles son sus productos de mayor demanda y por tanto requiere estudiarlos para mejorar su estrategia productiva y comercial para así optimizar su negocio. No está focalizada en ampliar su mercado ni en exportar fuera de la comuna, aunque su calidad es reconocida y cumple con sus estándares para los exigentes mercados gourmet de otras regiones, de la región metropolitana e incluso fuera de Chile.

Su imagen de marca es débil puesto que, a pesar de contar con un buen nombre, "Secretos de Campo", tiene tres diseños de marca, que le hacen perder fuerza a su branding, y confunden al mercado, disminuyendo su competitividad y su visibilidad en el mismo.

En el marco anteriormente expuesto, el presente estudio, se orienta a desarrollar un plan de marketing para Secretos de Campo, de Coyhaique, para lo cual se visitó a la empresa y su mercado directo, recolectándose y procesándose información de campo, a través de visitas a tiendas gourmet y clientes actuales. Además, se realizó un trabajo de campo para conocer e identificar oportunidades en mercados a fines en otras comunas del país, como Pucón, Villarrica, Santiago y Temuco. Todo esto se complementó con información secundaria, lo cual permitió desarrollar un estudio de benchmarking, para conocer la competencia, definir el entorno competitivo de la empresa, e identificar elementos de diferenciación y de mejora de la competitividad de la empresa. Ello

permitió definir el estado actual del mercado, de la competencia, e identificar elementos claves para elaborar una estrategia productiva y comercial tendiente a mejorar los resultados del negocio en el mediano y largo plazo.

A objeto de caracterizar el mercado actual e identificar oportunidades de mejora, y de crecimiento del negocio, se elaboró un instrumento de campo, encuesta que se aplicó a los distribuidores minoristas y clientes de Secretos de Campo. Con ello se pudo levantar información relativa a volúmenes de compra-venta, atributos más valorados por el mercado, nuevas oportunidades y potencial de crecimiento o escalamiento del negocio. Todo ello a objeto de elaborar el plan futuro de la empresa.

Con la información obtenida en trabajo de campo, más la información secundaria levantada, fue posible sistematizar un análisis del entorno y de competitividad a través de la metodología "Diamante de Porter". También se desarrolló un análisis interno del negocio, en sus ámbitos productivo y comercial, para contrastarlo con las oportunidades de negocios, previstas en el análisis externo. Se definieron brechas, con enfoque FODA y desarrolló una estrategia de crecimiento, proyectando el resultado económico en un escenario de mejora de la empresa.

Para dar respuesta a lo antes planteado, el presente informe se aborda con el siguiente orden de temáticas:

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

II.- Escenario Interno

1.- Reseña de la Empresa

Secretos de Campo, es una empresa de origen familiar campesino creada hace 25 años por Amanda Rivera Foitzick, emplazada en el sector denominado “El Claro”, en zona rural a 2,5 km. de Coyhaique. En sus inicios, el negocio se orientó hacia la producción de hortalizas, pero luego fue derivando hacia los agroelaborados, contando ya con más de 10 años de experiencia en la elaboración de mermeladas, pulpas o concentrados y jugos naturales de frutos silvestres diversos. Su modelo de negocio, considera la compra de materias primas, a productores y recolectores locales, más una proporción de materia prima de producción propia. La comercialización de los productos elaborados, se orienta al mercado local, restaurantes, tiendas de especialidad, emporios, y en la feria hortícola de Coyhaique. Sus productos han ganado un espacio en la comuna y en la región, por sus reconocidos atributos de identidad local y su calidad.

La empresa actualmente cuenta con resolución sanitaria para elaboración de alimentos o agroelaborados, que le permite la elaboración de mermeladas, conservas, pulpas o concentrados de fruta, confites, jugos naturales e infusiones de té.

La Sra. Amanda Rivera, siempre ha privilegiado la calidad de sus productos, y se ha orientado a un mercado más bien gourmet, que preferentemente busca ese atributo de calidad, además de otros como identidad campesina, artesanal, natural o sin aditivos, y diferenciación e identidad local o territorial. Ello explica, porque esta empresaria se ha preocupado de obtener certificaciones como “Marca Calidad Aysén” y “Sello Manos Campesinas”, de INDAP.

Hoy la empresaria sabe que ya ha completado una primera etapa de su negocio y de cara al futuro busca alcanzar otro nivel de desarrollo, con mayores desafíos, nuevos escalamientos, nuevos mercados y un mayor dimensionamiento de su negocio.

2.- Escenario Productivo

La señora Amanda con su oferta rotulada con la marca “Secretos de Campo”, actualmente cuenta con una amplio mix de productos, aparentemente demasiado extenso por cuanto, en alguna medida, le resta eficiencia a su proceso productivo, en especial en un escenario productivo donde su nivel de equipamiento es precario. En efecto, para muchas variedades de fruta, produce tanto mermelada, como jugo o pulpa, todo lo cual representa una amplia gama de productos. A pesar de ello, la empresaria ha podido implementar en forma efectiva para su actual nivel de escalamiento productivo que, en general hasta aquí, le ha permitido alcanzar un nivel adecuado de producción para responder a la demanda de su actual cartera de clientes. No obstante, este escenario productivo de la empresa, le resta capacidades de escalamiento al negocio y le impide capturar en todo su potencial las oportunidades de mercado.

Es destacable que la empresaria, en sus condiciones de baja mecanización, con un proceso eminentemente manual, organiza muy bien sus jornadas de proceso, trabajando solo con una persona adicional (su hermana), con la cual enfrentan tres o cuatro días a la semana, una intensiva

jornada entre 10 a 12 hcras de trabajo. Este intenso régimen productivo si bien es destacable, no es sustentable, razón por la cual la empresaria debe en el corto plazo adquirir equipamiento y simplificar su mix de productos. Del amplio mix de productos de la oferta actual de la Sra. Amanda (Año 2016), da cuenta el siguiente cuadro que detalla el tipo de producto elaborado y comercializado durante el 2016 (Tabla 1).

Tabla 1.- Mix de Productos de la Oferta “Secretos del Campo”, 2016.

Producto	Mermelada		Pulpa	jugo	Hortalizas
	250 gr	150gr	1 Litro	250 cc	150 gr
Calafate	x	-	x	x	-
Maqui	x	-	-	x	-
Zarzaparrilla	x	-	-	x	-
Nalca	x	-	-	-	-
Rosa Mosqueta	x	-	-	x	-
Grosella	x	-	-	-	-
Ruibarbo	x	-	-	-	-
Frutillas	x	-	-	-	-
Frutos Silvestres	-	-	-	x	-
Diente de León	-	x	-	-	-
Chilco	-	x	-	-	-
Ají	-	-	-	-	x
Subtotal	8	2	1	5	1
Total	17				

Fuente. Elaboración propia con información levantada en la empresa.

2.1.- Mix de Productos

Del cuadro anterior (Tabla 1), se concluye que, durante el 2016 y como ha sido la tendencia durante los últimos años, Secretos de Campo, ha desarrollado un mix de 17 productos diversos, de los cuales 10 son mermeladas, en diferentes variedades de frutas, envasadas en vidrio de 250 grs. (8) y de 150 grs (2), 5 corresponden a jugos, también envasados en vidrio, 1 variedad de pulpa y 1 hortaliza procesada, salsa de ají.

2.2. - Volumen de Producción

Respecto al volumen de producción anual, durante el año 2016 la empresa Secretos de Campo, elaboró y comercializó 10.158 unidades de producto, mayormente jugos, con un 52,5 % (5.333 Unidades) y mermeladas, con un 40,2 % (4.080 unidades), seguidas muy de lejos por la pulpa y las hortalizas procesadas (Tabla 2).

Tabla 2.- Unidades de producción elaboradas y comercializadas durante el 2016.

Producto	Mermelada		Pulpa	jugo	Hortalizas
	250 gr	150gr	1 Litro	250 cc	150 gr
Maqui	240	-	-	800	-
Zarzaparrilla	480	-	-	533	-
Nalca	240	-	-	-	-
Rosa Mosqueta	600	-	-	800	-
Grosella	600	-	-	-	-
Ruibarbo	800	-	-	-	-
Frutillas	400	-	-	-	-
Frutos Silvestres	-	-	-	1600	-
Diente de León	-	50	-	-	-
Chilco	-	35	-	-	-
Ají	-	-	-	-	600
Sub Total	4.080	85	60	5.333	600
Total	10.158				

Fuente. Elaboración propia con información levantada en la empresa.

2.3.- Demanda de Materias Primas

En relación a las materias primas utilizadas, estas están en relación al tipo de producto, con una mayor demanda de calafate, ruibarbo y frutos silvestres (Tabla 3).

Tabla 3.- Demanda de materia prima de "Secretos de Campo". 2016

Tipo de Materia prima	Mermelada MMPP Utilizada (Kg)	Pulpa MMPP Utilizada (Kg)	Jugo MMPP Utilizada (Kg)	Salsa de Aji MMPP Utilizada (Kg)	Total MMPP Utilizada (Kg)
Calafate	300	100	100		500
Maqui	50		50		100
Zarzaparrilla	120		30		150
Nalca	60				60
Rosa Mosqueta	150		30		180
Grosella	150				150
Ruibarbo	200				200
Frutillas	100				100
Frutos Silvestres			200		200
Diente de León	10				10
Chilco	5				5
Ají				54	54
Total	1.145	100	410	54	1.709

Fuente. Elaboración propia con información levantada en la empresa.

2.4.- Rendimiento de Materias Primas por Tipo de Producto

El rendimiento de las materias primas por tipo de producto, junto al costo de las mismas, es un parámetro clave a la hora de medir el rendimiento económico y definir un mix de producto que tienda a maximizar los beneficios del negocio. Por ello los rendimientos de cada una de las materias primas utilizadas, según el tipo de producto, fueron levantados en la empresa y se presentan en cuadro adjunto (Tabla 4).

Tabla 4.- Rendimiento de materias primas en la elaboración de productos

Tipo de Materia prima	Mermelada			Pulpa			Jugo		
	MMPP Utilizada (Kg)	Producto Final (Kg)	Rendim. (%)	MMPP Utilizada (Kg)	Producto Final (Kg)	Rendim. (%)	MMPP Utilizada (Kg)	Producto Final (Kg)	Rendim. (%)
Calafate	300	180	60,0	60	60	100	100	400	400,0
Maqui	50	60	120,0				50	200	400,0
Zarzaparrilla	120	120	100,0				30	133	443,3
Nalca	60	60	100,0						-
Rosa Mosqueta	150	150	100,0				30	200	666,7
Grosella	150	150	100,0						-
Ruibarbo	200	200	100,0						-
Frutillas	100	100	100,0						-
Frutos Silvestres	-	-	-				200	1600	800,0
Diente de León	10	8	80,0						-
Chilco	5	5	100,0						-
Ají	-	-	-						-
Total	1.145	1.033	90,2	60	60	100,0	410	2.533	617,8

Fuente. Elaboración propia con información levantada en la empresa.

2.5.- Foco Productivo de Secretos de Campo

El foco productivo de Secretos de Campo, si bien no está declarado formalmente en la estrategia de la empresa, se puede derivar de los puntos anteriormente expuestos, que dan cuenta de los productos de mayor participación en el volumen producido y de las materias primas más requeridas. En efecto, la mayor demanda de la empresa se orienta hacia aquellas materias primas, con atributos locales, de alta identidad territorial y que le permiten una mayor diferenciación, especialmente por parte de turistas en temporada estival. Esto da cuenta de una orientación de la empresa hacia un mercado gourmet. De esta forma, la mayor demanda de materias primas las presenta el calafate, el ruibarbo, frutos silvestres y rosa mosqueta (Tabla 3).

2.6.- Disponibilidad de Materia Prima

La disponibilidad de materia prima es un elemento importante para conformar la estrategia productiva y comercial. Permite definir el escalamiento del negocio, previa determinación de las oportunidades de mercado. Para el caso de Secretos de Campo, se levantó en terreno la disponibilidad de materias primas en su mercado local y el origen de las mismas (Tabla 5).

Tabla 5.- Disponibilidad y origen de Materia Prima en Mercado Local

Materia Prima	Disponibilidad en Mercado Local (*)	Origen Suministro
Calafate	Media	Compra Terceros
Maqui	Muy Baja	Compra Terceros
Zarzaparrilla	Muy Baja	Compra Terceros
Nalca	Alta	Compra Terceros
Rosa Mosqueta	Media	Compra Terceros
Grosella	Media	Producción Propia
Ruibarbo	Media	Producción Propia
Frutilla	Alta	Producción Propia
Frutilla Silvestre	Media	Compra Terceros
Diente de Leon	Alta	Compra Terceros
Chilco	Baja	Compra Terceros
Ají	Alta	Compra Terceros

(*) Clasificación es: Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta

Fuente. Elaboración propia con información levantada en la empresa.

3.- Escenario Comercial

Actualmente, Secretos de Campo, orienta toda su oferta al mercado local en la comuna de Coyhaique, contando con una cartera cautiva de 11 clientes, todas tiendas de especialidad, que venden a la población local y a los turistas que visitan la región durante todo el año. Estos clientes, demandan diferentes productos que se detallan en el cuadro siguiente (Tabla 6).

Tabla 6.- Demanda de Productos Por Cliente de Secretos de Campo

Cliente	Mercado	Demanda de Memeladas	Demanda de Jugos	Demanda de Manjar	Demanda de Salsas	Demanda de Pulpas	Subtotal
Abert Rosales	Coyhaique	570	650	50	-	-	1.270
Jessica Borquez	Coyhaique	-	480	-	-	-	480
Claudia Molina	Coyhaique	490	190	60	60	-	800
Sociedad El Reloj	Coyhaique	-	100	-	-	-	100
Fidel Leiva	Coyhaique	1.470	1.550	120	250	-	3.390
Inversan Ltda	Coyhaique	950	620	70	-	-	1.640
Puesto Viejo	Coyhaique	-	300	-	-	30	330
Baeza Torrejón	Coyhaique	280	250	40	40	-	610
Ahumados David Leon	Coyhaique	880	460	60	100	-	1.500
Pedro Khun	Coyhaique	-	-	-	-	30	30
Subtotal Unidades Demandadas	Coyhaique	4.640	4.600	400	450	60	10.150

Fuente. Elaboración propia con información levantada.

De los 11 clientes, que actualmente demandan productos de Secretos de Campo, destacan solo 4 clientes, que representan un 76,8 % de todo su producto comercializado. Estos clientes son:

- Albert Rosales
- Fidel Leiva
- Inversan Ltda
- Ahumados David León

De ellos, el cliente más importante es la empresa Fidel Leiva, Tienda que recibe el nombre de fantasía "Casa del Mate", destino obligado de todos los turistas que visitan la región y la comuna. Esta tienda, como su nombre lo indica, se ha especializado en productos relacionados con el consumo de mate, con una gran mix d productos de origen argentino, y con un énfasis en una oferta de tipo souvenirs. Esta tienda, permanentemente solicita productos o hace pedidos a Secretos de Campo, contando con una oferta para sus clientes de diferentes productos en conserva, mermeladas y jugos artesanales, elaborados en la región. Las ofertas de estos productos se caracterizan por una alta identidad local y una calidad diferenciada, con atributos de productos naturales, sin aditivos, y con sabores autóctonos de la región, como calafate, rosa mosqueta, y frutos silvestres. Este enfoque comercial, parece ser que es el más efectivo para posicionarse en el mercado local, compuesto por clientes de la comuna y turistas.

Respecto a los productos más demandados por la cartera actual de clientes de Secretos de Campo, son las mermeladas y jugos que en número de unidades vendidas representan el 45,7 % y 45,3%, respectivamente.

Respecto al mix de precios, para cada cliente, no existen diferencias significativas entre uno y otro, puesto que el precio de los productos *a priori* lo establece la empresaria

III.- Escenario Externo

1.- Tendencias de Mercado

El mercado de las mermeladas, jugos y Pulpas, en los últimos años ha evolucionado, como consecuencia de un consumidor más informado, con preferencias hacia lo gourmet, que prefiere lo natural, lo sano, sabores y presentaciones con mayor sofisticación, con identidad, asociado a un origen o a un territorio y con atributos de artesanal, de preferencia de origen campesino, pero con garantías de inocuidad. En este marco, los productos más posicionados en el mercado de mermeladas y jugos, que tienen un componente artesanal y tradicional, en general y siguiendo una tendencia mundial, comparten atributos comunes como:

- Caracterizarse por ser sanos y naturales y por su reconocimiento de producto genuino, auténtico o tradicional.
- Sus materias primas empleadas son de primera calidad y sometidas a un óptimo proceso de selección.
- Su presentación debe ser evocar un estado más natural posible.

- Su proceso de elaboración debe respetar o imitar los procesos naturales, sin forzarlos o acelerarlos por procedimientos físicos o químicos.
- Más allá de las restricciones legales respecto a aditivos autorizados, en este caso se evitan todos los aditivos. Todo lo que tengan como finalidad simular la materia prima natural original, cambiando su color, textura, olor y sabor, o favorecer una duración excesiva a costa de las propiedades propias del producto.

Guía Empresarial Educachile, Colombia.

1.1.- Espacio en Mercado Interno Dejado por La Gran Industria

Si bien históricamente el Mercado mundial ha privilegiado el comercio de materias primas y commodities, los productos elaborados comienzan a ocupar un lugar importante en el mercado mundial, favorecidos por mejores condiciones arancelarias y la superación de trabas al comercio internacional, lo cual repercute en una industria que se oriente a la exportación, dejando un espacio para empresas productoras pequeñas y medianas, que pueden generar competitividad en mercados locales o internos.

1.2.- Cambios en Hábitos de Consumo

Otro factor, que representa una oportunidad, dice relación con los cambios en los hábitos de consumo de la población, que demanda cada vez más productos con menor contenido de carbohidratos, grasas saturadas y aditivos, y mayor cantidad de fibra, vitaminas, antioxidantes y otros elementos que se relacionan con una alimentación saludable. La vida en las ciudades y la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar también contribuyen a la preferencia por alimentos que presenten mayor facilidad de consumo, como son los elaborados. La gente tiene menos tiempo para elaboración propia de mermeladas, jugos y jarabes. Este marco, tanto en el mundo como en Chile, ha favorecido el mayor comercio de frutas y hortalizas procesadas. Prueba de ello es que las exportaciones mundiales de procesados hortofrutícolas (conservas, congelados, deshidratados, jugos y aceites), ha aumentado en los últimos años a una tasa promedio anual de 11,4% (ODEPA).

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

A diferencia de otras categorías de alimentos, en el caso de las mermeladas, jugos y productos a fines, existe una gran variedad de proveedores sin una marca o producto reconocido como dominante, esto tanto en el Mercado internacional como en el Mercado interno.

Las barreras a la entrada son en general bajas, el proceso de fabricación es simple, no se requieren grandes inversiones para su fabricación ni tampoco posee mayores restricciones en término de perecibilidad. Con ello, se ha generado una oferta creciente de productos artesanales de muy buena calidad. Más aun en un escenario donde la agricultura campesina ha entendido que para subsistir debe generar valor agregado a sus materias primas.

El desafío más importante para las empresas participantes del mercado global de mermeladas, jugos y productos a fines, está en reconocer las diferencias en las preferencias de los consumidores en relación a sabores, texturas, presentaciones, identidad y relato de los productos, algo que debe ser tenido muy presente a la hora de analizar los mercados particulares (UNIVERSIDAD DE CHILE)

2.- Oferta Regional

Según información del SII, en el Mercado Local de Coyhaique, el número de empresas fabricantes de agroelaborados de frutas y verduras, los últimos 10 años, ha aumentado en un 40 %, con 5 empresas el 2005 y 7 empresas el 2015. Por su parte, respecto al número de empleados, hasta el 2007, existían solo empresas familiares sin contrataciones adicionales y que declararon funcionar solo con mano de obra familiar. Solo el 2008, a pesar que una empresa salió del mercado, se generaron 3 puestos de trabajo, hasta ese momento inexistentes. De la misma forma el 2008, el número de empresas se mantuvo en 3 pero los puestos de trabajo crecieron a 7. En el 2010, destaca el número de empleos generados, cuando se alcanzaron 23, llegándose a un promedio de 3,3 empleados por empresa. El 2015, el número de puestos de trabajo promedio, bajo a 1,7 (Tabla 7: Fig. 1).

Tabla 7.- N° de Empresas y Empleos Generados en Rubro Hortalizas y Frutas Procesadas, en Coyhaique

Año	N° Empresas	N° Empleados	N° Empleados Promedio
2005	5	0	0,0
2006	3	0	0,0
2007	4	0	0,0
2008	3	3	1,0
2009	3	7	2,3
2010	5	9	1,8
2011	7	23	3,3
2012	7	20	2,9
2013	6	22	3,7
2014	6	16	2,7
2015	7	12	1,7

Fuente. Elaboración propia en base a información del SII.

N° de Empresas y Demanda Media de M.O. Elaboradoras de fruta sy verduras en Coyhaique

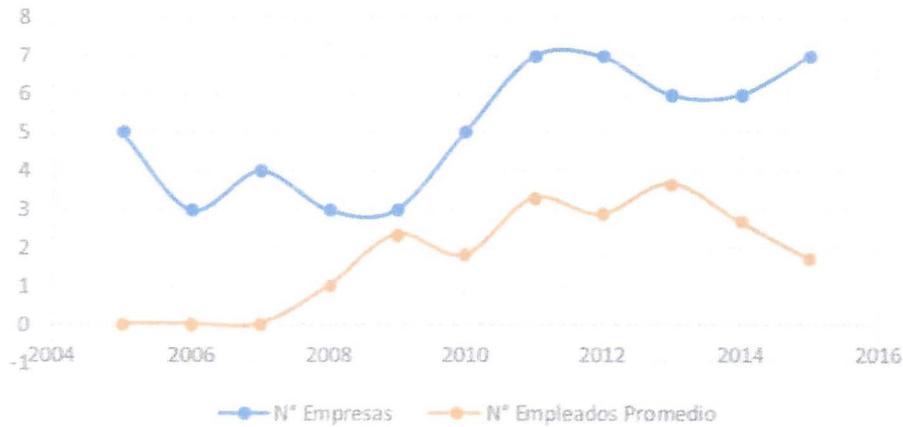


Fig. 1.- N° de Empresas y Puestos de trabajo Promedio Generados.

El comportamiento del número de plantas procesadoras de frutas y hortalizas, y del número de empleos generados por las mismas, en general en los últimos años ha sido algo inestable., lo que habla de una industria en que la competitividad depende de factores de diferenciación, en que solo algunas han podido mantenerse o crecer, en función de su capacidad productiva, la calidad de sus procesos y el mix de productos.

3.- Estudio de la Oferta Actual

3.1.- Caracterización del Mercado y Benchmarking

Para la caracterización del mercado actual se realizaron visitas en terreno, que consistieron en recorrido por distintas tiendas, puntos de ventas y supermercados. Ello complementado con levantamiento de sitios web, en busca de productos similares a los producidos por Secretos de Campo y con los cuales desarrollar benchmarking. El universo utilizado para este diagnóstico fue de 18 puntos de venta, distribuidos en Región Metropolitana, La Araucanía, Los Ríos y Aysén y adicionalmente 5 tiendas online. Con ello fue posible conocer atributos valóricos y de marca, de la competencia, y en general conocer la oferta actual, tanto respecto a participación por tipo de productos, como a precios, tipos de empaque y presentación, rotulación y relato. En La Araucanía, se abordaron puntos de venta en el área turística lacustre (Pucón), que cuenta con una gran cantidad de tiendas gourmet y que recibe en temporada estival turistas que se ajusten al mercado de nicho de "Secretos de Campo". Todo ello fue complementado por información secundaria de mercado. Con estos datos fue posible ajustar la estrategia comercial y de marca de Secretos de Campo (Tabla 8, Tabla 9).

Tabla 8. Tiendas físicas visitadas

Comuna	Nombre	Punto de venta
Temuco	Jumbo Los Pablos	P.V. 1
	Jumbo Av. Alemania	P.V. 2
	Hiper Lider	P.V. 3
	El Huerto Emporio	P.V. 4
	Bendito Emporio	P.V. 5
Pucón	Unimarc	P.V. 6
Villarrica	Huerto Azul	P.V. 7
Santiago	Aldea Nativa	P.V. 8
	Coquinaria	P.V. 9
	Gourmeat	P.V. 10
	Benicio	P.V. 11
	Inferno Gourmet	P.V. 12
	Sabor Sur	P.V. 13
Valdivia	Lagar de Lobos	P.V. 14
Coyhaique	Carnes Fuenzalida	P.V. 15
	Doña Pabla	P.V. 16
	Doña Leo	P.V. 17
	SurYuis	P.V. 18

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 9. Tiendas visitadas Online

Comuna	Nombre	Punto de venta	Página web
Online	Jumbo	P.V. 19	http://www.jumbo.cl/
	Emporio Nacional	P.V. 20	http://emporionacional.cl/
	Tu tienda Gourmet	P.V. 21	http://www.tutiendagourmet.cl
	Mi Bemol	P.V. 22	http://www.mibemolgourmet.cl
	Puro Olivo	P.V. 23	https://www.puroolivo.cl

Fuente. Elaboración propia.

3.2.- Estudio en Terreno de la Oferta Actual de Jugos

El jugo de fruta 100% natural todavía sigue siendo un nicho escasamente explorado en el mercado local y un producto de bajo consumo entre los chilenos. Según datos de Euromonitor International, en 2016 sus ventas en valor en el retail solo representaron el 6% en la categoría, que también incluye concentrados y néctares, mientras que en volumen alcanzaron el 2%, lo cual deja un profundo espacio de crecimiento, cuando se contrasta esta realidad con las tendencias de mercado. Desde Tetra Pack sostienen que el consumo de jugos naturales casi se ha duplicado en los últimos cinco

años, debido a una creciente tendencia a adquirir productos más saludables. Según Euromonitor International, el consumo de estos jugos crecería un 100% al 2021. Prueba de ello es que en 2011, los chilenos consumían 0,3 litros al año, mientras que el año 2016 la demanda llegó a 0,5 litros. Para el 2021 se espera un incremento cercano a los 0,9 litros. La presencia de diferentes marcas, su frecuencia en los puntos de venta estudiados, se presenta en cuadro siguiente (Tabla 10).

Tabla 10. Presencia de marcas de jugos y concentrados en el total de tiendas

Marca	Origen	(*) Presencia en puntos de venta (%)
Afe	Nacional	22,22
Guallarauco	Nacional	16,67
Tamaya	Nacional	16,67
Ama	Nacional	11,11
Bberri	Nacional	11,11
BerrySur	Nacional	11,11
Tamm	Nacional	11,11
Watts selección	Nacional	5,56
Hanoi	Extranjero	5,56
Jumex	Extranjero	5,56
Uncle Matt's	Extranjero	5,56
Florida Naturals	Extranjero	5,56
Natural maqui	Nacional	5,56
Octay	Nacional	5,56
Sofruco	Nacional	5,56
Arizona	Extranjero	5,56
BerriVita	Nacional	5,56
Hollinger	Extranjero	5,56
Isola	Extranjero	5,56
Lakewoods	Extranjero	5,56
Las Brisas	Extranjero	5,56
Machitun	Nacional	5,56
Newen Maqui	Nacional	5,56
Pfanner	Extranjero	5,56
Saturno	Nacional	5,56
Snapple	Extranjero	5,56
Homemaker	Extranjero	5,56
Let's go good	Extranjero	5,56
Intawi	Nacional	5,56
Maqui	Nacional	5,56
Mas maqui	Nacional	5,56
FeelBerry	Nacional	5,56
Newen Maqui	Nacional	5,56
SurYuis	Nacional	5,56

(*): Presencia del producto en % de tiendas visitadas

Fuente. Elaboración propia.

3.2.1.- Jugos con Mayor Presencia en Puntos de Venta

Según cuadro anterior, el jugo que con más presencia en las tiendas visitadas fueron Afe, Guallarauco y Tamaya, con un 22%, 17% y 17% respectivamente, todas marcas nacionales. Estas en general han sabido poner en relevancia sus atributos de 100% de jugo puro de fruta sin agua añadida. En el caso de Afe, se presentan productos diferenciados por su origen orgánico o normal, lo cual también se diferencia por el tipo de envase utilizado. Para los productos orgánicos existe además un claro toque ecológico en sus etiquetas. El atributo que en general se destaca en la etiqueta es "Fruta hecha jugo" lo que hace alusión a lo natural de su elaboración y a la no adición ni de químicos, ni de agua. Cabe mencionar que el tema del azúcar no está contenido como un valor diferenciador.



Fig. 2.- Muestra de jugos con mayor presencia en el mercado y sus atributos destacados.

3.2.2.- Precios de Jugos en Puntos de Venta

Respecto a la oferta de jugos se encontró en los diferentes puntos de ventas estudiados, una dispersión entre los \$1.478 y \$11.000, base litro, en diferentes formatos de presentación. A pesar de ser en algunos casos el mismo producto, existen diferencias respecto a la cadena de supermercados y a la plaza donde se comercializa. Esto da cuenta de una potencial estrategia de precios diferenciada según plaza de comercialización y target objetivo, tema que amerita estudio

porque una estrategia de esta naturaleza, tiene algunos riesgos (Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14, Tabla 15).

Cabe destacar que los precios más altos, corresponden precisamente a los productos con mayor presencia, y que destacan su origen de fruta natural sin adición de agua ni químicos. Ello muestra que productos de esta naturaleza, apuntan a otro tipo de nicho o subnicho de mercado, y donde el precio tiene margen de expansión potencial.

Tabla 11. Precios Jugos Base Litro, en Puntos de Venta de La Araucanía

Marca	Formato		Presentación	P.V. 1		P.V. 2		P.V. 4		P.V. 5		P.V. 6		Promedio base litro
				Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)									
Tamm	1.000	cc	Vidrio	2.229	2.229	2.229	4.693							3.461
Guallarauco	1.000	cc	Vidrio	2.379	2.379									2.379
Afe	300	cc	Vidrio	2.590	8.633	1.150	4.600							6.617
Ama	1.000	cc	Vidrio	3.290	3.290									3.290
Afe	1.000	cc	Vidrio	3.840	3.840	2.889	2.889							3.365
Afe organico	250	cc	Vidrio	1.850	7.400	1.850	7.400							7.400
Afe organico	1.000	cc	Vidrio	3.390	3.390	3.390	3.390							3.390
Watts	350	cc	Vidrio			679	1.940							1.940
Arizona	680	cc	Vidrio			1.149	1.690							1.690
Saturno	300	cc	Vidrio			1.180	3.933							3.933
Hollinger	200	cc	Terapack					1.350	6.750					6.750
Isola	200	cc	Terapack					1.350	6.750					6.750
Machitun	250	cc	Vidrio					1.490	5.960					5.960
Lakewood	250	cc	Vidrio					1.490	5.960					5.960
Hanoi	500	cc	Lata					2.000	4.000					4.000
Machitun	1.000	cc	Vidrio					3.500	3.500					3.500
Las Brisas	500	cc	Vidrio					3.590	7.180					7.180
Las Brisas	1.000	cc	Vidrio					3.990	3.990					3.990
Berry Vita	2.000	cc	Plástico					13.300	1.478					1.478
Berrysur	251	cc	Vidrio							1.800	7.171			7.171
Berrysur	1.000	cc	Vidrio							4.200	4.200			4.200
Bibeni	250	cc	vidrio									1.900	7.600	7.600
Guallarauco	250	cc	vidrio									1.950	7.800	7.800
Snapple	475	cc	vidrio									1.590	3.347	3.347
Afe	300	cc	vidrio									1.179	3.930	3.930
Afe Orgánico	300	cc	vidrio									1.429	4.763	4.763

Fuente. Elaboración propia.

En la región de la Araucanía el precio base litro más alto corresponde a Afe de 300 cc con \$8.633, presentado en botella de 300cc de vidrio con tapa sellada al vacío. Afe, es la marca con mayor presencia en los puntos de venta visitados, por lo cual puede ser un referente de como presentar el producto. En esta marca existe diferente etiqueta por cada sabor de jugo, pero siempre destacando su no adición de agua en sus productos.

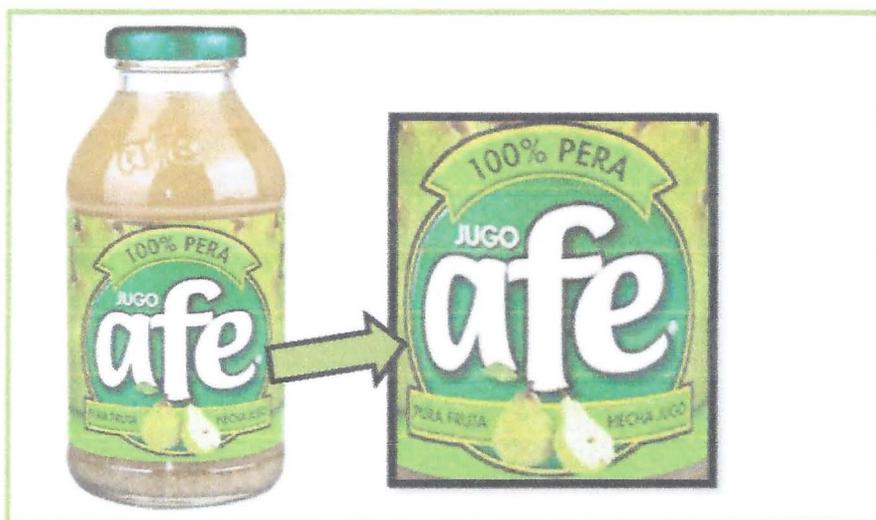


Fig. 3.-Muestra de jugos Afe 300 cc y sus atributos destacados.

Tabla 12.- Precios Jugos Base litro en Puntos de Venta de Santiago

Marca	Formato		Presentación	P.V. 8		P.V. 9		P.V. 10		Promedio base litro
				Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)	
Tamaya	250	cc	Vidrio	2.500	10.000	2.750	11.000	2.200	8.800	9.933
AMA	500	cc	Vidrio	1.500	3.000					3.000

Fuente. Elaboración propia

En Santiago, el mayor precio lo presenta la marca Tamaya, con \$11.000 base litro. Es un jugo gourmet producido 100% con fruta natural, su presentación es una botella de vidrio pavonado de 250 ml, con un diseño elegante y sobrio, muy atractivo a la vista. En cuanto a sus sabores destaca su innovación al poseer jugo de sauvignon blanc, syrah, entre otros. Al igual que la marca Afe posee diferentes etiquetas para cada sabor, reforzando también que el 100% de su materia prima es pura fruta. Tamaya presenta sus productos con una etiqueta en inglés, infiriéndose así que entre su público objetivo se encuentra el turista extranjero y que tiene foco hacia la exportación. También se recalca el origen chileno de sus productos, dándole valor agregado por el posicionamiento de Chile en el mercado extranjero por sus atributos fitosanitarios y geográficos.



Fig. 4.-Muestra de jugos Tamaya de 250 cc y sus atributos destacados.

Tabla 13.- Precios Jugos Base Litros en Tiendas Online

Marca	Formato		Presentación	P.V. 19		P.V. 20		P.V. 21		P.V. 22		Promedio base litro
				Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)							
Natural maqui	250	cc	Lata	1.790	7.160							7.160
Pfanner	1.000	cc	Tetrapack	1.899	1.899							1.899
Bberri	250	cc	Vidrio	1.999	7.996							7.996
Natural maqui	250	cc	Vidrio	1.999	7.996							7.996
Afe	1.000	cc	Vidrio	2.889	2.889							2.889
Sofruco	1.000	cc	Tetrapack	2.999	2.999							2.999
Octay	1.000	cc	Vidrio	3.190	3.190							3.190
Afe organico	1.000	cc	Vidrio	3.490	3.490							3.490
Guallaraueo	1.000	cc	plastico	3.599	3.599							3.599
Afe	800	cc	Vidrio	3.840	4.800							4.800
Afe organico	800	cc	Vidrio	3.990	4.988							4.988
Homemaker	2.000	cc	Tetrapack	3.999	2.285							2.285
Lef's go good	2.000	cc	Tetrapack	3.999	2.285							2.285
Florida Naturals	2.000	cc	Tetrapack	4.399	2.514							2.514
uncle matt's con pulpa	2.000	cc	plastico	5.490	3.137							3.137
uncle matt's sin pulpa	2.000	cc	plastico	5.499	3.142							3.142
Intawi	250	cc	vidrio			2.300	9.200					9.200
Maqui	250	cc	Lata			1.990	7.960					7.960
Berrysur	250	cc	Vidrio					1.100	4.400			4.400
Berrysur	1.000	cc	Vidrio					3.300	3.300			3.300
FeelBerry	250	cc	Vidrio					1.250	5.000			5.000
Mas maqui	250	cc	Lata					1.350	5.400			5.400
Newen Maqui	250	cc	Vidrio							3.490	13.960	13.960

Fuente. Elaboración propia

En las tiendas online el precio más alto corresponde a Newen Maqui el cual es una marca de bebidas de maqui en donde se potencia el poder antioxidante y saludable de esta fruta, otorgándole así al producto un atributo extra. La consigna usada por esta marca es la de “vive más”, lo que evoca al atributo saludable, ya que está comprobado que los antioxidantes mejoran la salud de las personas, por lo que “vive más” sugiere que al beber Newen Maqui, existiría la posibilidad de extender un poco la vida o mejorar la calidad de vida.



Fig. 5.- Muestra de jugos Newen Maqui de 250 cc y sus atributos destacados.

Tabla 14.- Precios Jugos Base Litros en Puntos de Venta de Coyhaique

Marca	Formato		Presentación	P.V. 18		Promedio base litro
				Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)	
Sur Yuis Limón	250	cc	Vidrio	1.750	7.000	7.000
Sur Yuis Variedades	250	cc	Vidrio	2.500	10.000	10.000

Fuente. Elaboración propia

En Coyhaique el jugo de mayor valor que se encontró fue Sur Yuis, variedades, marca que es una de las competencias directas de Secretos de Campo. Este producto de valor más alto corresponde a jugos de frutas locales principalmente, en los que se destaca calafate, sauco, cauchao, zarzaparrilla y grosella. En el caso de la imagen presentada por esta marca, se observa destacado el atributo funcional o de sano y natural. En el caso del calafate, en el que se expone "Rico en Antioxidantes", recalcando lo bueno para la salud que es consumir estos jugos.



Fig. 6.- Muestra de jugos Sur Yuis de 250 cc y sus atributos destacados.

Tabla 15.- Precios Jugos Base Litros en Puntos de Venta de Valdivia

Marca	de	Formato		Presentación	P.V. 14		Promedio base litro
					Precio producto (\$)	Precio base litro (\$)	
Lagar Lobos		475	cc	Vidrio	1.785	3.758	3.758

Fuente. Elaboración propia

En el caso de la ciudad de Valdivia Lagar de Lobos es una marca que aun siendo de la región de los Ríos, también tiene presencia en Coyhaique, demostrando una calidad competitiva aún en una zona donde se tiene sabores únicos y diferenciados. En el caso de su presentación, es una etiqueta sobria diferenciada sutilmente según cada sabor de fruta. Pone en relevancia el origen valdiviano de sus productos.



Fig. 7.- Muestra de jugos Lagar de Lobos de 475ml y su etiqueta encontrado en puntos de venta Valdivia.

Según el levantamiento realizado en los 22 puntos o espacios de venta, la presentación de la mayoría de los productos gourmet es en envase de vidrio y en un volumen de 1 litro, seguido de 250 cc y 200 cc. Las presentaciones de 250 cc o menos, desde un punto de vista del precio en base litro, aparentemente son más convenientes en términos de su retorno, pero según lo observado tienen una menor rotación. El considerar pruebas con mix de formatos utilizados puede ser interesante para optimizar el negocio.

3.3.- Estudio en Terreno de la Oferta Actual de Mermeladas

3.3.1.- Mermeladas con Mayor Presencia en Puntos de Venta

La industria de mermeladas caseras y/o naturales se caracteriza principalmente por la informalidad de las ventas. Teniendo una marcada oferta en ferias libres, en la calle, en hosterías y que por lo general no poseen ni marca ni rotulación alguna. Esto conlleva un problema de medición de la real competencia que pueda existir en el entorno. Sin embargo, con el estudio en terreno se pudo obtener datos igualmente valiosos para este estudio (Tabla 16)

Tabla 16. Frecuencia de marcas comercializadoras de mermeladas.

Marca	Origen	Presencia de la marca en puntos de venta
Bonne maman	Extranjero	13,04
Mel	Extranjero	13,04
Huerto del lago	Nacional	13,04
Schwartau	Extranjero	13,04
Watt's	Nacional	13,04
Frutos del Parador	Nacional	8,70
La vieja fabrica	Extranjero	8,70
Schwartau	Extranjero	8,70
Doña Vikcy	Nacional	8,70
Quilvo	Nacional	8,70
Mickelsen	Extranjero	8,70
Huerto Azul	Nacional	8,70
Picker	Nacional	8,70
Goek	Extranjero	8,70
Los Lagos	Nacional	4,35
Huertos del parador	Nacional	4,35
Brita	Nacional	4,35
de Sur	Nacional	4,35
Hady	Nacional	4,35
Millaray	Nacional	4,35
secretos de la tia	Nacional	4,35
Marina Mera	Nacional	4,35
Great Value	Extranjero	4,35
El Manzano	Nacional	4,35
Mamminger	Extranjero	4,35
Tentaciones de pica	Nacional	4,35
Los secretos de la tia	Nacional	4,35
Wilking & Son	Nacional	4,35
Strokes	Extranjero	4,35
Fauchon	Extranjero	4,35
Fauchon pack	Extranjero	4,35
Leche los Maitenes	Nacional	4,35
MRS BRIDGES pack	Nacional	4,35
PUROLIVO	Nacional	4,35
MRS BRIDGES	Nacional	4,35
L'Amalia	Nacional	4,35
Valle Las Nieves	Nacional	4,35
Alto Palena	Nacional	4,35
Doña Pabla	Nacional	4,35
Doña Leo	Nacional	4,35
La Cucina De Pastene	Nacional	4,35

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la distribución de marcas en puntos de venta, la mermelada con mayor presencia en el mercado es Bone Maman, mermelada de origen extranjero con una etiqueta muy sobria, con una

presentación más recurrente de 370 gr, con un precio promedio de \$8.030 base kilo. No se aprecia ningún atributo destacable en su imagen de marca o presentación (Tabla 16).



Fig. 8.- Muestra de mermeladas con mayor presencia en el mercado y sus atributos destacados.

3.3.2.- Precios de Mermeladas en Puntos de Venta

La oferta de mermeladas se encuentra entre \$ 3.100 y \$ 29.158 base kilo y como se puede apreciar en tablas siguientes, hay una diferencia entre una misma cadena supermercados respecto a un mismo producto. Esto, al igual que en el caso de los jugos, puede explicarse por la distribución geográfica de los puntos de venta, que aun siendo de la misma cadena apuntan a targets distintos.

Tabla 17. Precios de mermeladas base Kilo en Puntos de Venta de La Araucanía

Marca	Formato		Presentación	P.V.1		P.V.2		P.V.4		P.V.5		Promedio base Kilo (\$)
				Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Litro (\$)	
Bonne Maman	370	gr	Vidrio	2.999	8.105	3.000	8.108					8.107
Bonne Maman pack	120	gr	Vidrio	3.499	29.158							29.158
Huertos del lago	500	gr	Vidrio	3.999	7.998	3.399	6.798					7.398
Miel	350	gr	Vidrio	2.999	8.599	3.190	9.114			2.900	8.296	8.656
Mickelsen	370	gr	Vidrio	3.240	8.757	3.099	8.376					8.566
Quilvo	500	gr	Vidrio	3.349	6.698	3.349	6.698					6.698
Schwartz	500	gr	plástico	3.599	7.198	1.550	3.100					5.149
Nieja Fabrica	250	gr	Vidrio	1.000	4.000							4.000
Watts	370	gr	plástico	2.099	5.673	1.499	4.051					4.862
Huertos del lago stevia	230	gr	Vidrio			2.470	6.391					6.391
Mickelsen	170	gr	Vidrio	2.719	15.984							15.984
Frutos del parador	450	gr	Vidrio					3.300	8.667			8.667
El manzano	450	gr	Vidrio					4.200	9.333	5.400	12.000	10.667
De sur pack	360	gr	Vidrio							4.600	12.778	12.778
De sur	250	gr	Vidrio							3.000	12.000	12.000
Hiaby	200	gr	Vidrio							2.900	14.500	14.500
Millaray	500	gr	Vidrio							4.550	9.100	9.100
Marina mera	500	gr	Vidrio							4.500	9.000	9.000
Miel stevia	370	gr	Vidrio							3.100	8.378	8.378
marina mera	500	gr	Vidrio							3.900	7.800	7.800

Fuente. Elaboración propia.

En la región de la Araucanía el precio más alto de mermelada base kilo, corresponde a la marca Bonne Maman en pack, ascendiendo a un valor de \$29.158. Es destacable que productos presentados en formatos poco convencionales, como pack con dos o tres variedades, ostentan un mayor valor base kilo y aparentemente significan un mayor retorno. Nuevamente, al igual que en jugos, la marca con mayor presencia en el mercado tiene un valor mayor por kilo, lo que da luces del target donde deben apuntar estos productos, con una preferencia hacia el atributo calidad más que precio. Además, se puede inferir que un mayor grado de presencia en el mercado, ya sea por una mayor rotación o por una estrategia comercial, debiera representar mayores retornos. Siguiendo esta señal, es lógico pensar respecto a la oportunidad de diversificar el mercado meta, llegar a otras regiones, otros puntos de venta y en un futuro llegar a mercados extranjeros.



Fig. 9.- Pack mermeladas Bonne Maman.

Tabla 18.- Precios de mermeladas base Kilo en Puntos de Venta en Santiago

Marca	Formato	Presentación	P.V. 8		P.V. 11		P.V. 12		P.V. 9		P.V. 13		Promedio base kilo
			Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)									
Brita Organica	200	kg	Vidrio	3.490	17.450								17.450
Doña Vicky	200	kg	Vidrio			3.990	19.950	3.990	19.950				19.950
Los secretos de la Tía	200	kg	Vidrio					3.990	19.950				19.950
Willing & Son	340	kg	Vidrio						4.900	14.412			14.412
Strokes	260	kg	Vidrio						5.900	22.692			22.692
Fauchon	330	kg	Vidrio						7.800	23.636			23.636
Fauchon pack	140	kg	Vidrio						9.900	70.714			70.714
Ledie los Mañenas	250	kg	Vidrio								4.500	18.000	18.000
Frutos del parador	500	kg	Vidrio								4.000	8.000	8.000

Fuente. Elaboración propia

En la ciudad de Santiago los precios encontrados son algo más homogéneos, aunque Doña Vicky y Secretos de la Tía, ostentan el valor más alto, con un precio de \$19.950 base kilo, ambos en una presentación de 200 gr en envase de vidrio. En el caso de Doña Vicky se presenta en un envase hexagonal, lo que no es común en la comercialización de mermeladas. Destaca en su etiqueta el uso de tagatosa en vez de azúcar, el origen de marca y el sello de reconocimiento de FIA. Todos ellos atributos que destacan la calidad gourmet del producto. Otro elemento destacable de esta marca, es la mezcla de sabores con constituye su mix de productos, ofreciendo por ejemplo mermeladas de piña-maracuyá y manzana-pera, entre otras. Estas mezclas le dan un toque de originalidad e innovación en comparación a otras marcas, lo cual también le entrega atributos de diferenciación.

La mermelada Secretos de la Tía, al igual que Doña Vicky, se presenta en envase hexagonal. En cuanto a su etiqueta es igual para todos los sabores, en el que se destaca la tradición que hay en sus recetas con el slogan "Los sabores del ayer en la mesa de hoy" evocando a los sabores tradicionales de antaño.



Fig. 9.- Muestra mermeladas Doña Vicky y Secretos de la tía y sus atributos destacados.

Tabla 19.- Precios de mermeladas base Kilo en Sitios de Venta Online

Marca	Formato		Presentación	P.V. 19		P.V. 23		P.V. 22		P.V. 20		P.V. 21		Promedio base kilo
				Precio producto(\$)	Precio base kilo (\$)									
NIRS BRIDGES pack	452	gr	Vidrio			7.500	16.593							16.593
PIQUILIVO	200	gr	Vidrio			3.000	15.000							15.000
NIRS BRIDGES	340	gr	Vidrio			3.500	10.294							10.294
bonnie mamon pack	250	gr	Vidrio	3.499	13.996									13.996
Huerto del lago	230	gr	Vidrio	2.089	9.126									9.126
Las Lagos	230	gr	Vidrio	2.089	9.126									9.126
Schwartzau	200	gr	plastico	1.299	8.395									8.395
bonnie mamon	370	gr	Vidrio	2.990	8.081									8.081
Wolf's	320	gr	plastico	2.130	6.844									6.844
Schwartzau	340	gr	plastico	1.699	4.997									4.997
La Vieja Fabrisa	390	gr	Vidrio	1.489	4.283									4.283
Picker	195	gr	Vidrio					3.480	17.897	2.900	14.872			16.385
Picker Stevia	196	gr	Vidrio							3.600	18.367			18.367
L'Amalia	200	gr	Vidrio							3.500	17.500			17.500
Geek	225	gr	Vidrio							3.300	17.333	2.500	11.111	17.333
Valle Las Nieves	200	gr	Vidrio									2.200	11.000	11.000
La Cocina De Pastena	250	gr	Vidrio									2.000	8.000	8.000
Huerto azul	380	gr	Vidrio									2.500	6.579	6.579
La Abuela Haydee	440	gr	Vidrio									3.600	8.182	8.182
Huerto azul	210	gr	Vidrio									3.400	16.190	16.190

Fuente. Elaboración propia

Por su parte, en tiendas online el mayor precio encontrado fue de 18.367 base kilo y corresponde a Picker Stevia. Esta es una marca nacional impulsada por CORFO. Con un mix compuesto principalmente por productos endulzados con stevia, posee etiquetas diferenciadas para cada sabor de mermelada, un frasco poco común al ser hexagonal y una muy buena imagen. Los sabores que se comercializan bajo esta marca son mermeladas de arándanos, moras, frutillas, zarzaparrillas, frambuesas y un mix de berries, para diferentes tipos de consumo. En el caso de los atributos que resalta, sólo en el caso de las mermeladas endulzadas con stevia se pone "Diet" haciendo alusión a lo saludable que son sus productos al no poseer azúcar.



Fig. 10.- Muestra mermeladas Picker's y sus atributos destacados.

Tabla 20.- Precios de mermeladas base Kilo en Puntos de Venta en Coyhaique

Marca	Formato		Presentación	P.V. 16		P.V. 17		P.V. 15		Promedio base kilo
				Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio base Kilo (\$)	
Doña Pabla	500	gr	Vidrio	2.500	5.000					5.000
Doña Leo	220	gr	Vidrio			3.500	15.909			15.909
Doña Leo	260	gr	Vidrio			4.000	15.385			15.385
Alto Palena	250	gr	Plástico					990	3.960	3.960

Fuente. Elaboración propia

En Coyhaique el precio más alto por kilo lo alcanza Doña Leo con un precio de \$15.909 base kilo. Doña Leo trabaja bajo recetas tradicionales con frutas locales al igual que Secretos de Campo. La diferencia radica principalmente en la imagen que proyecta, estando Doña Leo muy atrás en cuanto a diseño de etiqueta, imagen percibida por el consumidor y locales de venta a los que llega.



Fig. 11.- Muestra mermeladas Doña Leo y sus atributos destacados.

El balance del levantamiento de todos los puntos y espacios de venta de mermeladas, según cuadros anteriores, evidencia que los formatos más utilizados para la comercialización de mermeladas son los envases de 200 gr. Y 500 gr., razón por la cual resulta interesante adicionar a los formatos actuales de Secretos del campo (250gr y 150gr), un formato de medio kilo. De ello da cuenta no solo que el estudio de los puntos de venta muestra que este volumen es uno de los formatos más comercializados, sino además que los clientes distribuidores o intermediarios de Secretos de Campo, manifiestan en general que sus clientes piden mermeladas en un envase de 500 gr, lo cual se verá con mayor detalle, más adelante.

3.4.- Estudio en Terreno de la Oferta Actual de Salsa de Aji

3.4.1.- Salsa de Aji con Mayor Presencia en Puntos de Venta

En Chile, el mercado de los condimentos factura anualmente US\$ 20 millones. No existe una gran oferta de marcas y productos por lo que se puede entrar más fácilmente a este mercado, teniendo en cuenta la gran aceptación que estos productos poseen. El nivel porcentual de la presencia de marcas en los puntos de venta estudiados se presenta en cuadro siguiente (Tabla 21).

Tabla 21. Frecuencia de marcas productoras de pastas de aji

Marca	Origen	Presencia en puntos de venta
Chinata	Nacional	12,50
Al.	Nacional	12,5
Rayun	Nacional	6,25
Bubba	Nacional	6,25
Buka	Nacional	6,25
Mulpun	Nacional	6,25

Fuente. Elaboración propia.

La marca con mayor presencia en el mercado corresponde a Chinata y a Al., ambas marcas con sabores únicos e innovadores, con etiquetas sobrias pero potentes y muy atractivas en su proyección de imagen.

3.4.2.- Precios de Salsas de Aji en Puntos de Venta

El precio de pasta de aji comercializada oscila entre los \$14.500 y \$19.950 base kilo. El valor más alto, lo comparten las marcas AL. y Chinata, y en ambos casos se comercializan en formato de vidrio de 200 grs. (Tabla 22).

Tabla 22. Precios de Salsa de Aji en Puntos de Venta en Santiago

Marca	Formato		Presentación	P.V. 11		P.V. 12		Promedio base kilo
				Precio producto(\$)	Precio kilo (\$)	Precio producto(\$)	Precio kilo (\$)	
Al .	200	gr	Vidrio	3.990	19.950			19.950
Chinata	200	gr	Vidrio	3.990	19.950			19.950
Buba	120	gr	Vidrio			2.200	18.333	18.333

Fuente. Elaboración propia.

En el caso de la pasta de aji Al. su etiqueta es sobria en la que no se destaca ningún atributo ni característica especial del producto. En el caso de Chinata se observa una etiqueta sobria, pero con más elementos que Al., sin dejar de ser elegante, muestra la materia prima con lo que fue elaborado el producto, pero no destaca atributos especiales.



Fig. 12.- Muestra mermeladas Al punto y Chinata.

En el caso de todos los productos observados tanto físicamente como online, se pudo observar que el atributo que más se destaca es el origen de producción y beneficios para la salud.

IV.- Entorno Competitivo

1.- Análisis de la Competitividad del Mercado

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

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

1.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes a la industria es en general de nivel "Medio-Alto". Por un lado, se esperaría que esta amenaza fuera de nivel alto, puesto que existen bajas barreras de entrada, puesto que la producción de jugos y mermeladas, soporta una escala artesanal, sin necesariamente tener que disponerse de gran equipamiento o infraestructura, y porque la ley MEF (Micro Emprendimiento Familiar), representa una atractiva oportunidad para que nuevas familias puedan incorporarse al ámbito productivo en esta industria. No obstante, la evolución de la industria, muestra una tendencia a la expansión, pero con unidades agroindustriales de mayor tamaño, más tecnificadas y con mayor demanda de mano de obra. En efecto, por ejemplo, en Coyhaique, desde el 2005, las plantas agroindustriales destinadas al procesamiento de frutas y hortalizas han aumentado en solo dos unidades, pero la mano de obra se ha incrementado desde 0 empleados hasta 12. Ello da cuenta de una industria que está creciendo, pero no por el lado de las MEF, sino por el lado de plantas de proceso de mayor envergadura, más equipadas y de mayor escalamiento productivo, que apuntan a otros nichos de mayor volumen, como el de exportación, dejando espacio para crecer en el mercado más local. Ello explica porque no aparecen nuevas marcas locales en el mercado local. Sin duda, que esta señal de la industria local muestra un camino para mejorar la competitividad, cual es la necesaria inversión en equipamiento, infraestructura y el consecuente aumento del escalamiento productivo. Por todo lo anterior, la amenaza de nuevos entrantes se evalúa como de nivel Medio-Alto (Fig. 13).

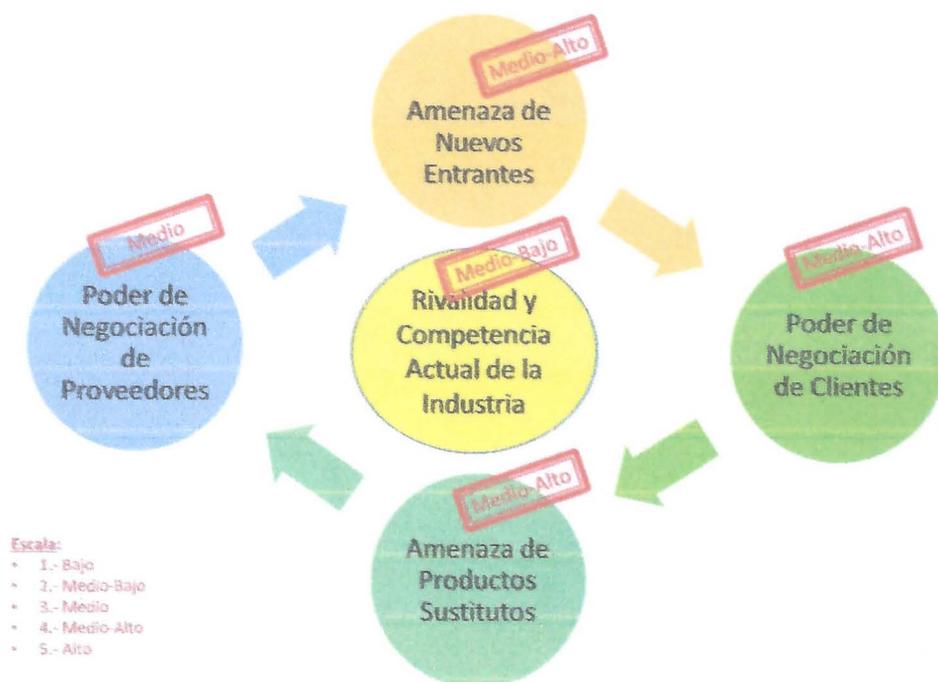


Fig.- 13.- Análisis de "Cinco Fuerzas de Porter"

1.2.- Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, también se considera de nivel Medio. En general el poder de negociación de productores que suministran materias primas a la industria de agroelaborados es baja, como consecuencia principalmente de la concentración de la producción en una corta estación del año, con poco tiempo disponible para colocar un producto que es de alta perecibilidad y donde, en general, no existen manejos con sistema de frío que aumente la durabilidad de la materia prima. En efecto, la necesidad de vender rápido, por riesgos de que la fruta entre en un estado de descomposición bajando significativamente su precio o sencillamente sin demanda por su baja calidad, hace que los productores en general tengan un poder de negociación bajo. El comprador sabe que solo debe esperar un tiempo para que el productor le venda a un menor precio. Además, esta situación se incrementa por la informalidad de los mercados, donde los potenciales clientes quienes compran la materia prima, negocian directamente con los productores o recolectores, sin competencia y en un escenario de mercado imperfecto. No obstante, en el caso de la industria de jugos, mermeladas y pulpas, donde existen berries y frutas con una demanda siempre creciente, como consecuencia de sus propiedades funcionales y de una demanda en aumento, y donde esta demanda sobrepasa ostensiblemente a la oferta, hace que los potenciales clientes negocien precio a priori o al principio de la temporada con los proveedores, aumentando

estos así su poder negociador. Esto especialmente en productos como Calafate, maqui, zarzaparrilla, rosa mosqueta, ruibarbo y frutos silvestres. Por esta razón, el poder de negociación, de los productores o recolectores de fruta, en esta industria es de nivel "Medio".

1.3.- Poder de Negociación de Clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes, este es en general de nivel Medio-Alto. Ello como consecuencia de que existe un número limitado de tiendas de especialidad o puntos de venta gourmet, y donde compradores distribuidores del retail, establecen restricciones que se transforman en barreras de entrada a mercados masivos, como por ejemplo sistemas de proceso con atributos HACCP (sigla en inglés de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos). En efecto, los puntos locales que comercializan productos gourmet, son pocos, y por tanto no existen tantos lugares donde colocar el producto, bajando la capacidad negociadora de las empresas productoras de agroelaborados. El cliente distribuidor de estos productos, en general, está facultado para poner restricciones, comprar en los volúmenes que desea, incluso manejar algo el precio de compra. Las restricciones que imponen el retail, respecto a condiciones de venta, características y atributos del proceso, muchas veces les impide a los productores de agroelaborados, acceder a este mercado más masivo, y los obliga a establecer sus canales de distribución en el nicho de tiendas gourmet o de especialidad. En el caso del negocio en estudio, solo cuatro de sus clientes, representan en conjunto casi el 80% de sus ventas y todos ellos son tiendas de especialidad.

Otro elemento a considerar a la hora de evaluar el poder de negociación de los clientes, es la tendencia que se da en el mercado gourmet, que también restringe la demanda, al condicionar la compra a una serie de características, como sano, natural, con atributos funcionales y una imagen de marca atractiva que resalte esos atributos, de preferencia con un relato que le entregue identidad y diferenciación.

1.4.- Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza o presión de productos sustitutos es en general de nivel Medio Alto, en especial por la competencia en el segmento de mercado representado por productos de origen industrial, pero con líneas premium o tradicionales. Estos productos, si bien no contienen todos los atributos esperados por una demanda gourmet, en apariencia puede ser muy parecida a lo esperado por ese nicho de mercado, que los puede percibir como una oferta de naturaleza gourmet, con la ventaja adicional de estar más disponibles para el consumidor, por contar con canales de comercialización en el retail. También una ventaja de estos productos industriales es que además de verse muy parecidos a los tradicionales tienen normalmente un precio más atractivo y una imagen de marca y apariencia muy "premium".

Desde un punto de vista de la funcionalidad o uso, para el caso de las mermeladas, además, existe la amenaza de productos sustitutos indirectos, aquellos capaces de acompañar también una onces o desayuno, tales como el manjar, jamón queso, etc.

Por su parte, en el caso de jugos, en forma creciente se comercializan en el retail, zumos de frutas, sin adición de azúcar, y donde se resaltan atributos de sano, y natural. Aquí es donde se hace cada vez más patente la necesidad de desarrollar una imagen de marca potente que resalte todos los atributos esperables en una oferta gourmet y que permita diferenciar el producto con atributos de identidad local, artesanal, slow food, etc.

1.5.- Rivalidad de La Industria y Competencia Actual

La rivalidad de la industria y competencia actual, para la industria de jugos, pulpas y mermeladas, se estima en general de nivel Medio-Bajo. Ello, porque actualmente existe un escaso número de empresas productoras, con una tendencia a un mayor tamaño y nivel de escalamiento productivo, que apunta a nichos de exportación, dejando un espacio de crecimiento en el mercado local y nacional. La mayor fuerza impulsora de crecimiento en la industria es la demanda de productos funcionales, que hacen que industrias más grandes quieran capturar la oportunidad de mercado, implementando líneas de proceso de mayor industrialización que compitan por materias primas, como maqui y Calafate, la cual procesan de diferentes formas, como deshidratados y jugos que comercializan precisamente resaltando sus propiedades funcionales.

Por su parte, existe una baja rivalidad de la industria, respecto a empresas de menor tamaño, donde prevalece la mano de obra exclusivamente familiar, con un bajo nivel de profesionalismo, bajo nivel de equipamiento y mecanización y también un bajo nivel de escalamiento productivo. Además, ese bajo nivel de profesionalismo, incide también en una imagen menos competitiva y de carácter muy discreto a la hora de poder posicionarse en el mercado.

La mayor rivalidad de la industria, en el sector de jugos, mermeladas y pulpas, lo constituye el segmento de productores industriales, que quieren cubrir el nicho gourmet desarrollando líneas premium o tradicionales, resaltando atributos propios del mercado gourmet, como son lo sano, natural, bajo nivel de azúcar añadido, sabores y recetas tradicionales. No obstante, una de las expectativas de este mercado gourmet, a la cual esta gran industria no puede responder, tiene que ver con los atributos de origen y trazabilidad, origen campesino, recetas ancestrales de tradición familiar y atributos de identidad territorial. Esto es lo que Secretos del campo debe resaltar en su imagen de marca, para posicionarse y lograr competitividad. Es precisamente esa identidad local o territorial, lo que le ha permitido a Secretos de Campo, posicionarse en el mercado local y constituirse en una marca obligada de los turistas que visitan la región. En efecto, actualmente esta empresa y su marca, están posicionada en el mercado local, con una rivalidad de nivel Medio Bajo.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de los elementos condicionantes de la competitividad de la industria (Tabla 23).

Tabla 23.- Análisis de la Competitividad del Mercado de Jugos, Frutas y Pulpa

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	MEDIA-BAJA
	Escasa número de empresas productoras, con tendencia a un mayor tamaño y mayor demanda de M.O.
	Bajo Nivel de profesionalización empresarial en empresas de menor tamaño
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	MEDIA-ALTA
	Bajas barreras de entrada a un nivel de escalamiento bajo
	Rubro soporta escala artesanal, con bajo nivel de equipamiento e infraestructura.
	Oportunidad para pequeños emprendedores de adscribirse a ley MEF
	Tendencia de la industria hacia el mayor escalamiento, con más equipamiento y demanda de mano de obra
	Aún con inversión inicial de nivel medibajo, pero requiere de alta capacidad y eficiencia productiva
	Falta de M.O. disponible y calificada en la actividad
	Canales de distribución, de baja complejidad y directos preferentemente
	Bajo porcentaje de formalización
Barreras de salida media baja, como consecuencia de baja inversión, para el caso de la microempresa	
NIVEL DE PRESION DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS	MEDIA-ALTA
	Presión por productos de origen industrial con sus líneas premium, tradicionales, y sin azúcar o ligh
	Oferta industrial más disponibles o cercanos por su presencia en el retail
PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES	Sustitutos indirectos con funcionalidades similares, por ejemplo productos para acompañar un desayuno, queso, jamon, etc
	MEDIA-ALTA
	Nº limitado de tiendas de especialidad y puntos de venta gourmet
	Retail pone condiciones o barreras de entrada, como por ejemplo requisitos HACCP
	Clientes ponen condiciones de volumen de pedidos y precios
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Alta concentración de la venta en pocos clientes, lo que aumenta riesgos del negocio
	Tendencia que pone barreras de entrada al mercado y restringe oferta a productos sanos, funcionales, con origen identitario y relato.
	MEDIA
	Concentración de producción de MMPP en corta temporada lo que baja poder de negociación de proveedores
	Ausencia de sistemas de frío en el mercado de la fruta, lo que implica alta perecibilidad
	Informalidad de los mercados, mercado imperfecto y asimetrías de información
	Creciente demanda de la micro, pequeña, mediana y gran industria por frutos con atributos funcionales
Tendencia sostenida del incremento de la demanda	
Alianzas de pequeña y gran industria con proveedores y acuerdos de precio y volumen en pretemporada	
Prevalce condiciones de compra al contado, con nula posibilidad de compra a plazo	

Fuente. Elaboración propia.

2.- Fuerzas Impulsoras

La industria de jugos, mermeladas y pulpas, en los últimos años ha sido afectada por la tendencia de mercado, donde los consumidores prefieren productos sanos, naturales, sin aditivos, sin azúcar añadida o de carácter ligh con suplementos de la azúcar, como sucralosa y últimamente tagatosa. Por su parte, la política pública, reconoce en el azúcar un precursor de problemas de obesidad y sus consecuentes efectos en la salud, enfermedades cardiovasculares, insulino-resistencia y diabetes tipo II. Por tanto hoy en Chile, como en el resto del mundo, el fantasma del azúcar ha afectado la industria, que en los últimos años ha tratado de generar productos que respondan a esa necesidad de liberar la dieta del azúcar. Así han nacido productos como bebidas “Zero”, mermeladas ligh, endulzadas con sucralosa u otros sustitutos como tagatosa, mermeladas elaboradas con un proceso de cocción al vacío, para no desnaturalizar la proteína y no perder propiedades naturales de la fruta. La industria ha desarrollado jugos y bebidas rotuladas como naturales, sin azúcar añadida, aunque con los mismos preservantes de su oferta convencional.

Adicionalmente, para el caso de secretos de Campo, es significativa la tendencia de mercado con una demanda sustentada en un turismo ilustrado, con visitantes que llegan a la Patagonia, de diferentes lugares de Chile y el extranjero, previamente informados del territorio, su geografía, su fauna, flora y sus especies endémicas, como por ejemplo el calafate. Estos turistas, durante todo el año, buscan precisamente enfrentarse con una experiencia de sabores exóticos, adquiriendo jugos, mermeladas de calafate, maqui, frutos silvestres, rosa mosqueta, etc. Además de llevar un souvenir o recuerdo hasta su lugar de origen, para transferir o replicar esa experiencia de sabor en otras personas. Buscan productos que resalten o evoquen las particularidades del territorio, además de representar al territorio generan una experiencia exótica y única de sabor. Sin embargo, la decisión de compra nunca atenta contra sus preferencias gourmet, condicionada a otros atributos como: sano, natural, elaborado en forma artesanal, con sabor especial o autentico y con identidad y con un relato potente.

V.- Análisis Estratégico

La metodología, utilizada para desarrollar el marco estratégico del presente estudio fue el análisis FODA, que consideró entrevistas a la empresaria y a sus clientes, además de un reconocimiento del entorno cercano y más externo. Con ello se obtuvo una matriz FODA a partir de fuentes primarias.

1.- Análisis FODA

El análisis FODA derivado de la entrevista a la empresaria y sus clientes, arrojó una tabla FODA de 12 Fortalezas, 5 oportunidades, 7 debilidades y 5 amenazas, que se presentan en detalle en cuadro a continuación (Tabla 24).

2.- Estrategias FODA

Con la matriz FODA resultante (Tabla 24), derivada de la sistematización de elementos obtenidos en las entrevistas a empresaria y a clientes de Secretos de Campo, y adicionalmente con apoyo de información secundaria, se realizó un análisis cruzado y se confeccionó una matriz FODA de estrategias. Esta matriz, define diferentes estrategias, derivadas del cruzamiento de elementos del escenario actual de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para el desarrollo de un negocio exitoso, su escalamiento, consolidación productiva y comercial y mejora de sus indicadores económicos. De este análisis derivaron 7 estrategias: 2 de tipo Fortaleza-Oportunidad (FO), 3 estrategias Debilidad-Oportunidad (DO), 1 Estrategia Fortaleza-Debilidad (FD) y 1 estrategia Debilidad-Amenaza (DA), (Tabla 25).

Esas estrategias obtenidas con el análisis FODA, se pueden clasificar en dos grandes ámbitos:

2.1.- Ámbito Productivo y de Proceso

- Desarrollar inversiones en equipamiento para aumentar escalamiento
- Mejorar infraestructura y lay-out de proceso para mayor eficiencia operacional y productiva
- Mejorar acceso y comunicación desde área producción hacia área PROTER (Prod. Terminado)

2.2.- Ámbito Comercial

- Simplificar mix de productos en aquellos de mayor demanda y rendimiento económico, mejorando eficiencia productiva
- Orientar la producción hacia productos con mayor potencial gourmet y mayor diferenciación
- Reorientar parte de la oferta hacia mercado de exportación, fuera de la región y del país.
- Mejorar y fortalecer el branding del negocio, con enfoque transversal y genérico, que solo considere una imagen de marca y no tres como actualmente

Tabla 24.- Matriz FODA. Secretos de Campo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Familiaridad de la empresaria con el rubro campesino, su productividad primaria y la calidad de materias primas 2.- Buen desempeño operacional del proceso con alta productividad relativa en condiciones de bajo equipamiento 3.- Negocio inmerso en un entorno de atributos territoriales de alta identidad y diferenciación. 4.- Negocio con alto potencial de diferenciación por identidad geográfica y campesina. 5.- Negocio consolidado con infraestructura y equipamiento propio y sin carga financiera por pasivos. 6.- Cartera de clientes cautivos con una salida total del volumen producido 7.- Buena percepción de calidad por parte de sus clientes 8.- Capacidad de la empresaria para innovar en nuevos productos y ampliar cartera o mix de productos 9.- Empresaria con una gestión ordenada con registros de compras, producción y ventas 10.- Integración vertical hacia atrás con producción propia de algunas materias primas 11.- Producción artesanal, sin adición de preservantes ni colorantes 12.- Proveedores de materia prima fidelizados 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mercado gourmet estable y en expansión con tiendas de especialidad gourmet exitosas y consolidadas 2.- Creciente tendencia de M^g por preferir productos gourmet, con identidad, naturales, de sabores exóticos y origen campesino 3.- Creciente demanda de Coyhaique como destino turístico de la Patagonia, con mercado en expansión 4.- Creciente demanda de productos con atributos funcionales 5.- Disponibilidad y acceso a tecnologías de proceso y equipamiento para mayor escalamiento y productividad 6.- 7.- 8.- 9.- 10.- 11.- 12.-
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Falta de infraestructura y equipamiento para mayor escalamiento 2.- Proceso eminentemente manual con baja relación capital-m.o. de baja productividad y alto desgaste de recurso humano 3.- Imagen de marca debilitada por tres alternativas de branding presentes en el mercado. 4.- Lay-out, poco lineal y líneas de proceso no definidas o dispersas. 5.- Áreas de proceso dispersas, como por ejemplo bodega de PROTER. 6.- Baja capacidad de almacenaje de materias primas con frío para prolongar temporada productiva y comercial 7.- Mix de productos muy amplia, lo que genera dispersión y baja eficiencia productiva 8.- 9.- 10.- 11.- 12.- 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Bienes entrantes por bajas barreras de entrada por actividad posible con bajo nivel de inversión e intensiva en mano de obra. 2.- Cambio climático puede producir cambios en la disponibilidad de las materias primas 3.- Cambios en el mercado respecto a condiciones de proceso con aumento de restricciones y acreditaciones. 4.- Tendencia de M^g más hacia percepciones que calidad técnica, lo que arriesga posicionamiento de marca sin promoción.. 5.- Líneas de productos premium, naturales y gourmet desarrolladas por la gran industria 6.- 7.- 8.- 9.- 10.- 11.- 12.-

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 25.- Matiz de Estrategias FODA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD (FO)</p> <p>1.- Orientar la producción hacia productos con mayor potencial gourmet y mayor diferenciación</p> <p>2.- Reorientar parte de la oferta hacia mercado de exportación, fuera de la región y del país.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD (DO)</p> <p>1.- Desarrollar inversiones en equipamiento para aumentar escalamiento</p> <p>2.- Mejorar infraestructura y layout de proceso para mayor eficiencia operacional y productiva</p> <p>3.- Simplificar mix de productos en aquellos de mayor demanda y rendimiento económico, mejorando eficiencia productiva</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FORTALEZA - DEBILIDAD (FO)</p> <p>1.- Mejorar acceso y comunicación desde area producción hacia area PROTER (Prod. Terminado)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEBILIDAD - AMENAZA (DA)</p> <p>1.- Mejorar y fortalecer el branding del negocio, con enfoque transversal y generico, que solo considere una imagen de marca y no tres como actualmente</p>

Fuente. Elaboración propia.

VI.- Plan Futuro

1.-Objetivos Estratégicos por Abordar

De las estrategias emanadas del Análisis FODA, que tienen que ver básicamente con mejoramiento de equipamiento e infraestructura y con decisiones comerciales y de branding, derivaron cuatro objetivos estratégicos:

1. Desarrollar y mejorar equipamiento e infraestructura de planta para aumentar el escalamiento y la eficiencia productiva.
2. Disminuir el mix de productos focalizándose en aquello de mayor potencial económico y atributos gourmet.
3. Desarrollar un branding acorde con el tipo de producto, que le entregue a la marca y sus productos atributos de alta diferenciación, capaces de posicionarlo favorablemente en su mercado meta.
4. Desarrollar el mercado hacia el exterior, buscando nuevos nichos y clientes fuera de la región, e incluso fuera del país.

2.-Pilares Fundamentales Para Alcanzar Objetivos Estratégicos Propuestos

La consolidación productiva y comercial del negocio, exige por parte de la empresaria la definición y cumplimiento de pilares transversales y fundamentales del negocio. Para ello se proponen los siguientes elementos:

1. Oferta de alta diferenciación, con alta identidad local y atributos de baja adopción por parte de la competencia.
2. Mix simple de productos: Eliminando la fracción de productos que representan ingresos marginales.
3. Productos de calidad y presentación estandarizadas para toda la oferta.
4. Materias primas e insumos seleccionados por calidad.
5. Ofrecer una experiencia de sabor a los clientes
6. Mejora continua y captura permanente de tendencias de mercado y respuesta de clientes.

3.-Planes de Acción Para Alcanzar Objetivos Estratégicos

3.1.- Mejoramiento de infraestructura y Equipamiento

En función de las necesidades de proceso para aumentar el escalamiento y mejorar rendimientos productivos y económicos, se proyectaron inversiones en mejoramiento de infraestructura y en adquisición de equipamiento.

3.1.1.- Infraestructura Proyectada

El mejoramiento de infraestructura, básicamente se enmarca en la necesidad de mejorar el lay-out de proceso y poner dos líneas en paralelo, lo que representa un incremento del 50% en el área de proceso. Además, responde a la necesidad de cambiar la ubicación de las actuales áreas de almacenamiento de insumos y materias primas y de producto terminado (Proter), las que actualmente se encuentran en el subsuelo, con mal acceso al área de elaboración, lo que genera ineficiencia productiva y riesgos de accidentes.

Para valorizar las inversiones en infraestructura proyectadas, se consideró el precio de mercado de 12 UF el m2 construido y se estimó un valor de 3 UF el m2 mejorado, referido específicamente a cambio de materiales, redistribución de paneles, y reinstalación de sistema eléctrico. Con ello el valor estimado alcanza los \$ 13.895.748 (Tabla 26).

Tabla 26.- Inversión en Infraestructura Proyectadas

	Superficie Actual	Superficie Propuesta	Superficie a Mejorar (*)	Superficie a Construir (**)	Costo Mejora (\$)	Costo Construcción (\$)	Total Inversión Infraestructura (\$)
Proceso	20,8 m2	31,2 m2	20,8 m2	10,4 m2	1.666.080	3.332.160	4.998.240
Bodega Insumos	6,44 m2	9,66 m2	0 m2	9,66 m2	-	3.095.064	3.095.064
PROTER	8,74 m2	13,11 m2	0 m2	13,11 m2	-	4.200.444	4.200.444
Servicios	4,000 m2	8,000 m2	4,000 m2	4,000 m2	320.400	1.281.600	1.602.000
Total	39,98 m2	61,97 m2	24,8 m2	37,17 m2	1.986.480	11.909.268	13.895.748

(*) Costo Construcción: 12 UF m2

Nota: Sala de PROTER y Bodega de insumos deben ser construidas nuevas, porque hoy se ubican en otro nivel

(**) Costo Mejora: 3 UF m2

respecto a la ubicación de sala de proceso con un complejo acceso y comunicación entre ellas.

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2.- Equipamiento Proyectado

El mejoramiento proyectado en equipamiento, responde a la necesidad de mecanización de la planta a objeto de aumentar su productividad y disminuir el esfuerzo de la mano de obra. Los equipos requeridos para ello, son una marmita con agitador para preparar mermeladas en forma más autónoma y en batchs de mayor volumen, un autoclave para esterilización de frascos, puesto que hoy estos se esterilizan en un horno eléctrico con muy bajo rendimiento. Además, un dosificador de mermeladas y pulpas para mejorar la velocidad de proceso en la etapa de llenado de frascos, que hoy representa un cuello de botella y una balanza para dosificar ingredientes en mayor escala. Estas inversiones se valorizan en \$ 12.499.990 (Tabla 27).

Tabla 27.- Inversión en Equipamiento Proyectado Para el Corto o Mediano Plazo

Equipo	Descripción	Función	Capacidad Proceso (Lts/Batch)	Capacidad Producción (kg/día)	Capacidad Producción (Unid /Día)	Precio Unitario (\$)	Subtotal Precio (\$)	Empresa Provedora
Marmita con Agitador 150 litros	Olla cocción acero inox. de 3 mm. Capacidad 150 litros. Tapa de acero inox. de 1,5 mm. Cumple con normas internacionales de seguridad. Sistema de vapor autogenerado. Quemador de alto rendimiento desmontable con termocupla y válvula de seguridad. Certificado de Aprobación No G-011-01-10999. Consumo 26Kw/h.	Preparación de mermeladas y manjar en batch de 80 litros, con 2 a 4 batch día	80 lts x batch, 2 a 4 batch x día	160 a 320 lts x día	725 a 1450 frascos de 220 grs x día	3.200.000	3.200.000	Biggi
Termo 50 litros	Carcasa recubierta de acero pintado electrostáticamente. Con sistema de seguridad por sobrepresión. Capa interna anticorrosiva. Termostato que mantiene el agua caliente a una temperatura variable de 60 a 75°C.	Procesamiento de jugos	40 lts x 2 a 4 batch x día	80 a 160 ltsx día	360 a 720 botellas de 220 cc x día	135.990	271.980	Sodimac
Dosificador Neumatico	Dosificador de Pistón Neumático Modelo DAS-500, Dosis máxima 500 ml, 8-12 dosis/min., accionamiento electroneumático, requerimiento de aire 90 lts/min, 6 bar de presión, tolva con capacidad de 40 litros, pedal de comando eléctrico con manos libres, construcción en acero inoxidable, boquilla cortagota neumática. Incluye compresor	Llenado de frascos	10 dosis/min . 2,2 Kg/min 132 kg/hra	1056 kg jornada 8 horas. Frascos de 220 cc	4.800 frascos/día 220 cc	3.514.000	3.514.000	Plaspac
Autoclave	Capacidad 72 litros , semi-automático para esterilización por vapor humedo y secado. para materiales de cirugía, vidrio,plásticos, gomas,líquidos , instrumental , indumentaria , etc...cuenta con 4 ruedas, alarmas de seguridad por bajo nivel de agua, que desconecta automáticamente los calefactores, y doble sistema de valvulas de seguridad que libera automáticamente el vapor sobre los 2.5 kg/cm2 de presión.construido totalmente de acero inoxidable	Esterilización de frascos de mermeladas, jugos, conservas, concentrados, pulpas, manjar y ají	28 (Frascos/ Batch) 6 Batch	168 frascos/día	42 kilos envasados	5.600.000		Arquimed
Total Inversión Corto Plazo en en Equipamiento						12.449.990		

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

Fuente. Elaboración propia.

3.2.- Simplificación del Mix de Productos

La producción de Sabores de Campo, se compone de un mix de productos que considera 12 tipos diferentes de materia prima y 17 tipos de productos lo que, en las condiciones actuales de proceso, nivel de escalamiento y productividad, atenta contra la eficiencia productiva. Respecto a la participación en el nivel de ventas actuales, los productos elaborados con solo 8 de los 12 tipos de materia prima aportan casi el 96% de las ventas. De esta forma, en una primera instancia sería razonable pensar en eliminar del mix de productos, todos aquellos procesados a partir de los tres tipos de materia prima restantes, es decir Nalca, Diente de León, y Chilco (Tabla 28).

Tabla 28.- Participación en ventas por Tipo de Materia Prima

Producto	Ventas Anuales (\$)	Participación Ventas Anuales (%)	Proridad	Participación Ventas Acumulada
Calafate	6.348.000	29,0%	1	29,0%
Rosa Mosqueta	2.540.000	11,6%	2	40,6%
Frutos Silvestres	2.400.000	11,0%	3	51,6%
Maqui	2.136.000	9,8%	4	61,4%
Zarzaparrilla	2.042.900	9,3%	5	70,7%
Ruibarbo	2.000.000	9,1%	5	79,8%
Grosella	1.500.000	6,9%	6	86,7%
Frutillas	1.200.000	5,5%	7	92,2%
Ají	900.000	4,1%	8	96,3%
Nalca	600.000	2,7%	9	99,0%
Diente de León	125.000	0,6%	10	99,6%
Chilco	87.500	0,4%	11	100,0%

Fuente. Elaboración propia.

Por su parte, considerando Pareto (80/20), podría resultar viable un negocio basado solo en 6 tipos de materia prima, puesto que en total representan actualmente casi un 80% (79,8%), de las ventas:

- Calafate
- Rosa Mosqueta
- Frutos Silvestres
- Maqui
- Zarzaparrilla
- Ruibarbo

Cabe destacar que todas estas materias primas, representan potencialmente atributos de identidad local, y tienen un alto potencial gourmet.

No obstante lo anterior, el análisis debe ser algo más complejo que eso, y antes de eliminar productos por su impacto económico en el negocio, se debe considerar elementos objetivos relativos al potencial de mercado. Ello dado que la baja participación en venta no necesariamente debe ser la respuesta de mercado, sino que puede ser el resultado de una estrategia productiva y comercial poco efectiva o inadecuada.

3.2.1.- Mermeladas

Para definir los productos con mayor potencial de negocios, se realizó un análisis de priorización, bajo parámetros de mercado, disponibilidad de materia prima, disposición de compra, potencial gourmet, y precio. Estos levantados en encuestas a la empresaria y a sus clientes. Se priorizó con un puntaje promedio, entre 1 y 10. Ello, en forma objetiva permitió priorizar la cartera de productos a objeto de simplificar el mix de productos, en función del puntaje total de cada producto.

Los productos con mayor priorización deben ser aquellos que, respecto a su disponibilidad de materia prima, disposición a la compra, potencial gourmet y precio, presentan una baja valoración ponderada o puntaje promedio. Para el caso de las mermeladas, este análisis le confiere la mayor relevancia a las mermeladas o salsas elaboradas con las siguientes materias primas:

- Calafate
- Maqui
- Ají
- Nalca
- Frutilla
- Rosa de Mosqueta
- Diente de León

Por su parte, las mermeladas de chilco, zarzaparrilla, grosella y ruibarbo, debieran desestimarse, por su menor puntaje total y su baja priorización (Tabla 29).

Tabla 29.- Análisis del Potencial de Negocios de Mermeladas por Tipo de MMPP

MMPP	Puntaje Disponibilidad de MMPP	Puntaje Disposición Compra	Puntaje Potencial Gourmet	Precio Unitario	Puntaje Precio Vta	Puntaje Total	Prioridad
Calafate	5	10	10	3900	10,0	35,0	1
Maqui	1	10	10	3900	10,0	31,0	2
Zarzaparrilla	1	7,5	5	3000	7,7	21,2	7
Nalca	7,5	7,5	7,5	2500	6,4	28,9	3
Rosa Mosqueta	5	7,5	5	2500	6,4	23,9	5
Grosella	5	5	5	2500	6,4	21,4	6
Ruibarbo	5	5	5	2500	6,4	21,4	6
Frutillas	7,5	5	5	3000	7,7	25,2	4
Frutos Silvestres	5	7,5	10	0	0,0	-	-
Diente de León	7,5	2,5	7,5	2500	6,4	23,9	5
Chilco	2,5	2,5	7,5	2500	6,4	18,9	8
Ají	7,5	7,5	10	1500	3,8	28,8	3

Fuente. Elaboración propia.

3.2.2.- Jugos

El mismo análisis anterior, aplicado a los jugos producidos deja afuera aquellos con la menor priorización, valorización o puntaje total. Ello respecto a disponibilidad de materia prima, disposición a la compra, potencial gourmet y precio. De esta forma, deberían ser eliminados del mix de productos los jugos de zarzaparrilla y rosa mosqueta (Tabla 30).

Tabla 30.- Análisis del Potencial de Negocios de Jugos por Tipo de MMPP

MMPP	Puntaje Disponibilidad de MMPP	Puntaje Disposición Compra	Puntaje Potencial Gourmet	Precio Unitario	Puntaje Precio Vta	Puntaje Total	Prioridad
Calafate	5	10	10	1.500	10,0	35	1
Maqui	1	10	10	1.500	10,0	31	3
Zarzaparrilla	1	7,5	5	1.131	7,5	21	5
Nalca	7,5	7,5	7,5	0	-	-	-
Rosa Mosqueta	5	7,5	5	1.300	8,7	26	4
Grosella	5	5	5	0	-	-	-
Ruibarbo	5	5	5	0	-	-	-
Frutillas	7,5	5	5	0	-	-	-
Frutos Silvestres	5	7,5	10	1.500	10,0	33	2
Diente de León	7,5	2,5	7,5	0	-	-	-
Chilco	2,5	2,5	7,5	0	-	-	-
Ají	7,5	7,5	10	0	-	-	-

Fuente. Elaboración propia.

Por su parte, este análisis le confiere alta relevancia en el negocio a los jugos elaborados con las siguientes materias primas:

- Calafate
- Frutos silvestres
- Maqui

3.2.3.- Pulpa

Actualmente, la pulpa que se produce y comercializa por Secretos de Campo, es la de Calafate, con muy buenos resultados. Se recomienda continuar con este producto.

3.2.4.- Mix de Productos Recomendado

Con el análisis del punto anterior el mix de productos recomendado para su elaboración, al menos en el corto y mediano plazo, se reduce desde 17 tipos hoy elaborados a 11. En tanto que los diferentes tipos de materia prima (Frutas y hortalizas), a utilizar se reduce desde 12 tipos actualmente ocupadas a 8 tipos. Con ello se reduce la cartera de productos en un 35% (Tabla 31).

Tabla 31.- Simplificación Mix de productos: MMPPs y productos recomendados.

Subtotal MMPP a Utilizar	MMPP	Mermelada o Salsa	Jugo	Pulpa	Subtotal Productos a Elaborar
1	Calafate	1	1	1	3
1	Maqui	1	1		2
	Zarzaparrilla				
1	Nalca	1			1
1	Rosa Mosqueta	1			1
	Grosella				
	Ruíbarbo				
1	Frutillas	1			1
1	Frutos Silvestres		1		1
1	Diente de León	1			1
	Chilco				
1	Ají	1			1
8	<==Subtotal MMPP y Productos==>	7	3	1	11

1: Si se recomienda su uso o elaboración

Fuente. Elaboración propia.

3.2.5.- Consideraciones Estratégicas del Mix de Productos

Junto a la recomendación respecto al mix de productos de tabla anterior, es necesario considerar algunos elementos estratégicos para que este mix sea viable. A continuación, se presentan por tipo de productos, algunas consideraciones estratégicas (Tabla 32).

1.-Mermelada de Calafate

Producto muy apetecido por el mercado, pero de disponibilidad media. Para su escalamiento se recomienda aumentar la disponibilidad de materia prima, a través de una mayor generación de redes con productores o recolectores de la zona. Se debe fidelizar a los proveedores de materia prima, lo cual es clave y condición insoslayable para la expansión del negocio. El desarrollo de un modelo de negocios con responsabilidad social, propiciaría no solo fidelizar a los proveedores de MMPP sino además que la empresaria pueda entrar en los circuitos de "Comercio Justo". El desarrollo del branding, en este caso podrá capitalizar esos elementos de comercio justo, y necesariamente también los atributos de identidad local de un producto de la Patagonia. El escalamiento de este producto requiere equipamiento y desarrollo de inversiones.

2.-Mermelada de Maqui

Producto altamente valorado por el mercado, pero de muy escasa disponibilidad de materia prima. Se recomienda trabajar al mediano y largo plazo con agrupación de productores o recolectores en proyectos de domesticación del maqui y además generar redes y fidelizar a los proveedores de materia prima, a través de un modelo de negocios diferenciador y atractivo para ellos, que representa ventajas para Secretos de Campo, respecto a la competencia, en términos de asegurar suministro de materia prima para escalamiento de la producción. Por ejemplo, un modelo de negocios diferenciador podría ser distribuir parte de las utilidades del negocio en una cooperativa de productores proveedores. Este modelo, por su componente de responsabilidad social, también permitiría a la empresaria entrar en los circuitos de comercio justo y eventualmente configurar un proyecto de desarrollo de proveedores de Indap o Corfo. El desarrollo del branding, al igual que en el caso del calafate, podrá sustentar el relato del producto en esos elementos de comercio justo, y en atributos de identidad local, con origen en la Patagonia chilena. Al igual que con la mermelada de calafate, el escalamiento de este producto requiere desarrollo de inversiones.

Tabla 32.- Consideraciones Estratégicas del Mix de Productos Propuesto

Materia Prima	Mermelada o Salsa	Jugo	Pulpa
Calafate	Aumentar Escalamiento productivo	Aumentar Escalamiento productivo	Aumentar Escalamiento productivo
	Desarrollar redes con proveedores	Desarrollar redes con proveedores	Desarrollar redes con proveedores
	Desarrollar modelo comercio justo	Desarrollar modelo comercio justo	Desarrollar modelo comercio justo
	Desarrollar inversiones y equipamiento	Desarrollar inversiones y equipamiento	Desarrollar inversiones y equipamiento
	imagen de marca con atributos gourmet	imagen de marca con atributos	imagen de marca con atributos
Maqui	Aumentar Escalamiento productivo	Aumentar Escalamiento productivo	
	Desarrollar redes con proveedores	Desarrollar redes con proveedores	
	Desarrollar modelo comercio justo	Desarrollar modelo comercio justo	
	Desarrollar proyecto domesticacion	Desarrollar proyecto domesticacion	
	Desarrollar inversiones y equipamiento	Desarrollar inversiones y equipamiento	
	imagen de marca con atributos gourmet	imagen de marca con atributos	
Nalca	Aumentar Escalamiento productivo		
	Desarrollar inversiones y equipamiento		
	Mejorar relato identitario y de origen		
Rosa Mosqueta	Aumentar Escalamiento productivo		
	Desarrollar redes con proveedores		
	Desarrollar inversiones y equipamiento		
	imagen de marca con atributos gourmet		
	Mejorar relato identitario y de origen		
Frutilla	Aumentar Escalamiento productivo		
	Desarrollar inversiones y equipamiento		
	Mejorar relato identitario y de origen		
	Imagen de marca receta ancestral		
Diente de Leon	Aumentar Escalamiento productivo		
	Mejorar relato identitario y de origen		
	Imagen atributos funcionales y salud		
	Desarrollo de linea premium		
	Imagen resaltar con atributos sabor		
	Desarrollar inversiones y equipamiento		
Aji	Aumentar Escalamiento productivo		
	Desarrollar inversion en linea dedicada		
	Mejorar relato identitario y de origen		
Frutos Silvestres	Aumentar Escalamiento productivo		
	Desarrollar inversiones y equipamiento		
	Mejorar relato identitario y de origen		
	Imagen describiendo frutos y atributos		
	Imagen atributos funcionales y salud		

Fuente. Elaboración propia.

3.-Mermelada de Nalca

La mermelada de nalca, participa solo del 2,7% de las ventas. No obstante, es un producto con buenas condiciones de mercado, con una alta disponibilidad de materia prima, alta respuesta de mercado, y un alto potencial gourmet, con atributos de identidad territorial. Por ello se recomienda escalar el producto, aumentando significativamente la producción, respecto al escenario actual. La mermelada de nalca es un producto con atributos de diferenciación y además con una identidad local coherente con la propuesta de valor de la empresa. Aquí se recomienda destacar en el branding y relato del producto la frase “Nalca de la Patagonia”.

4.-Mermelada de Rosa Mosqueta

Los productos de rosa mosqueta, para Secretos de Campo, actualmente representan el segundo lugar en ventas valoradas, con una participación del 11,6 %, produciéndose jugos y mermeladas. La mermelada de rosa mosqueta ostenta una muy buena respuesta de mercado, con una alta disponibilidad de compra, pero una disponibilidad de materia prima, de nivel medio, y un potencial gourmet también de nivel medio. Es un buen producto y hasta la fecha todo lo que se produce se vende, razón por la cual se recomienda escalar su producción y desarrollar inversiones para ello. Su potencial gourmet de nivel medio, obliga a redefinir el relato y destacar algunos atributos ya reconocidos por el mercado, como son sus propiedades funcionales, además de un sabor único y diferenciado. Ello complementado con una identidad de producto de la Patagonia chilena.

Por su parte, para resolver la disponibilidad media de materia prima, en un escenario de escalamiento de la producción, se recomienda generar redes con recolectores de materia prima y fidelizarlos a través de un modelo de negocios innovador.

5.-Mermelada de Frutilla

La Frutilla es una materia prima que participa actualmente del 5,5 % de las ventas anuales, solo con producción de mermelada. Desde un punto de vista del mercado, las condiciones no son tan favorables para este tipo de mermelada, con una disponibilidad media de materia prima, una respuesta discreta de mercado, con una disponibilidad de compra de nivel medio, y con un bajo potencial gourmet. Respecto a este producto, se recomienda escalar la producción, para aumentar eficiencia y reducir costo unitario, resaltar en la imagen y relato de producto el origen en la Patagonia Chilena, y el atributo de receta artesanal ancestral, con un sabor único. Ello demanda el desarrollo de inversiones.

6.-Diente león

La mermelada de Diente de León, a pesar de contar con una alta disponibilidad de materia prima, y en general constituirse en un producto atractivo, tiene una disposición de compra baja, ello a pesar que este producto se caracteriza por un alto potencial gourmet. Actualmente, su incidencia en las ventas valorizadas de Secretos de Campo, es irrelevante, casi en el último lugar con un 0,6 % de participación. No obstante, el análisis realizado, identifica para este producto un alto potencial de mercado y de escalamiento. En efecto, la baja participación se explica, por un lado, por una baja producción y un desarrollo de imagen que no resalta los grandes atributos funcionales y de sabor exquisito y diferenciado. Estas características o atributos califican para convertirlo en un producto de nicho, Premium y de alta demanda. Su alto potencial de diferenciación, responde especialmente a sus atributos funcionales y beneficios para la salud, razón por la cual se recomienda fortalecer la imagen de este producto, aumentando el esfuerzo promocional y resaltando esos atributos, hoy muy apetecidos por el mercado gourmet. Su sabor diferenciado y para paladares exquisitos, debe necesariamente ser destacado en su imagen de marca. Se recomienda escalar el producto, con una línea Premium, en formatos pequeños, y con un buen desarrollo de imagen.

7.-Salsa de Aji

La salsa de aji tiene un buen comportamiento productivo y comercial, el proceso es relativamente simple, la disponibilidad de materia prima es alta, al igual que la disposición de compra, con un alto potencial para el mercado gourmet. Sin embargo, solo participa de un 4,1% de las ventas. Con este producto se recomienda aumentar la producción y hacer batch de mayor volumen. El aji es una materia prima agresiva y tiende a quedar en los utensilios de proceso, a pesar de una buena técnica de sanitización. Por ello se recomienda una línea dedicada, lo cual se justifica solamente si se aumenta el volumen de producción, lo cual demanda también la adquisición de equipamiento y desarrollo de inversiones. El mercado aparentemente es favorable para un escalamiento de este producto. Adicionalmente, la imagen del producto debe contener atributos identitarios de la Patagonia, a objeto de diferenciarse de productos de otras regiones de la zona sur y central de Chile.

8.-Jugo de Calafate

Respecto al Jugo de calafate, este producto tiene una alta salida y el mercado responde muy bien con un buen precio de venta. Se recomienda un intensivo desarrollo del escalamiento, puesto que es uno de los productos con mayor potencial de mercado. Al igual que la mermelada de calafate, se recomienda generar redes con productores para aumentar la disponibilidad de materia prima y de esta forma escalar la producción. También ello representa la necesidad de aumentar el equipamiento de planta.

9.-Jugo de Maqui

Al igual que el jugo de calafate, este es un producto Premium de Secretos de Campo, representando un negocio muy atractivo. Los productos de maqui elaborados por Secretos de Campo (mermelada y Jugo), representan actualmente el 9,8% de las ventas valorizadas. Sin embargo, este porcentaje es altamente escalable, si se resuelve el problema de disponibilidad de materia prima. Por tanto, al igual que con la mermelada de maqui, se recomienda mejorar las redes con productores proveedores y desarrollar en paralelo proyectos de domesticación de maqui, formalizando el poder de compra a través de algún proyecto de desarrollo de proveedores de Corfo o Indap. Este escalamiento mayor para este producto también demanda desarrollo de inversiones.

10.-Jugo de Frutos Silvestres

Los productos de frutos silvestres ocupa un buen lugar, el tercero, en participación de ventas de Secretos de Campo, con un 11 %, que corresponde exclusivamente a la producción de jugos. Por su parte, la disponibilidad de materia prima es de nivel medio, la disposición de compra es media-alta y el potencial gourmet es alto. Por ello, configura una oferta con alto potencial comercial y se recomienda su escalamiento productivo. La disponibilidad de compra se puede aumentar, con un buen desarrollo de imagen, describiendo el origen de materia prima, los diferentes tipos de frutos involucrados en el proceso y sus propiedades o atributos, sobre todo por el lado de características funcionales, antioxidantes, etc.

El escalamiento del jugo de frutos silvestres, también representa el necesario desarrollo de inversiones y adquisición de equipamiento.

11.- Pulpa de Calafate

Este producto tiene una disponibilidad media de materia prima, razón por lo cual, al igual que en el caso de la mermelada y jugo de calafate, se recomienda generar redes y fidelización con los productores-recolectores, con el desarrollo de un modelo comercial con responsabilidad social o e tipo "Comercio Justo". Por ejemplo, pagando un sobreprecio por la materia prima, o entregándole al proveedor de materia prima, una pequeña participación de las utilidades del negocio. Ello, además de ofrecerles comprar el producto al comienzo de la temporada y al contado.

3.2.6.- Investigación Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos

Se recomienda, la estrategia y plan futuro de Secretos de Campo, considere permanentemente la investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos. El objetivo es que Secretos del Campo, pueda ir a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos. Aquí proponen las siguientes acciones.

- Hacer alianzas con entidades de investigación, como por ejemplo INIA, INTA, Universidades.
- Conectarse al entorno de innovación, a través de su participación en instrumentos Corfo, como Voucher de Innovación y prototipaje.
- Realizar giras tecnológicas dentro y fuera del país, con el apoyo de entidades como FIA y Indap y PROCHILE.
- Desarrollar proyectos en conjunto con sus proveedores, por ejemplo, en el ámbito de la domesticación de especies endémicas como el calafate, tendiente a mejorar atributos nutricionales de materias primas. Proyectos, FIA, Corfo, etc,
- Innovar en otros tipos de alimentos, como por ejemplo barras de cereal, granolas, y otros productos sanos para niños y adultos. Esto con el apoyo financiero de instrumentos financiado por FIA y Corfo, con por ejemplo Voucher de innovación, prototipaje, etc.

3.2.7.- - Análisis Nutricionales

Es recomendable el estudio nutricional de todos los productos, realizado por una entidad con alto reconocimiento del mercado, como por ejemplo INTA. En algunos productos, especialmente aquellos elaborados con berries, es recomendable realizarles adicionalmente al análisis nutricional, otros que den cuenta de sus atributos funcionales, como análisis de fenoles y antioxidante. En el cuadro siguiente se muestran los tipos de análisis y el costo total, para el mix de productos recomendado (Tabla 33).

Tabla 33.- Costo de Análisis Nutricional Para el Mix de Productos Recomendado

Materia Prima	Cantidad Productos	(*)Valor Unitario Análisis Proximal (UF)	Valor Unitario Fenoles y Antioxidantes (UF)	Costo Analisis Proximal (\$)	Costo Analisis Fenoles y Antioxidantes (\$)	Costo Analisis Subtotal (\$)
Calafate	3	24,5	6	1.962.450	480.600	2.443.050
Rosa Mosqueta	1	24,5	6	654.150	160.200	814.350
Frutos Silvestres	1	24,5	6	654.150	160.200	814.350
Maqui	2	24,5	6	1.308.300	320.400	1.628.700
Frutillas	1	24,5	6	654.150	160.200	814.350
Ají	1	24,5	6	654.150	-	654.150
Nalca	1	24,5	6	654.150	-	654.150
Diente de León	1	24,5	6	654.150	160.200	814.350
Total	11			7.195.650	1.441.800	8.637.450

(*): Incluye azúcares totales, fibra dietética total, sodio, colesterol, perfil de ácidos grasos -

Fuente. Elaboración propia.

3.2.8.- Código de Barras

Actualmente Secretos de Campo, no cuenta con código de barras para sus productos, lo cual es un requisito indispensable de cumplir para entrar a mercados más, globalizados y exigentes, como por ejemplo el retail.

Existen dos tipos de códigos de barras para la comercialización. Estos son Códigos de Barras EAN-13 y Códigos de barras UPC-A. Todos los productos usan estos códigos, con la excepción de libros y revistas. Todas las tiendas a nivel mundial deberían aceptar cualquiera de estos dos formatos de código de barras, no obstante, hay algunas diferencias que deben ser consideradas al seleccionar uno u otro tipo.

Los códigos de barras EAN-13 son de 13 dígitos y son usados en general en todas partes del mundo, excepto en Estados Unidos y Canadá. Si adicionalmente a la venta nacional el destino de exportación, por ejemplo, es algún país de Europa, o algún país de Latinoamérica, es recomendable utilizar un código de barras EAN-13.

Por su parte, los códigos de barras UPC-A tienen 12 dígitos y se usan mayormente en Los Estados Unidos y Canadá, aunque también pueden ser usados en todos los otros países. De esta forma, si el mercado objetivo es Chile y algún país de América del Norte se debería usar códigos de barras UPC.

Los valores del código de barra son disimiles, el más caro y que se paga permanente en forma anual es el comercializado por IGS-Chile. No obstante, existen alternativas más económicas, que se pagan una solo vez y que son también confiables. El valor, promedio por código y producto es de US\$ 60, impuesto incluido. El costo de obtención de código de barra, estimado para los 11 productos propuestos en el mix de productos, se presenta en cuadro siguiente. Aquí se considera comprar el paquete de códigos de barra (Tabla 34).

Tabla 34.- Costo Estimado de Código de Barras Para Mix de Productos Propuesto

Materia Prima	Cantidad Productos	Valor Unitario Promdio Código de Barras (US\$)	Costo Código de Barras (\$)
Calafate	3	11	25.080
Rosa Mosqueta	1	11	8.360
Frutos Silvestres	1	11	8.360
Maqui	2	11	16.720
Frutillas	1	11	8.360
Ají	1	11	8.360
Nalca	1	11	8.360
Diente de León	1	11	8.360
Total	11		91.960

Fuente. Elaboración propia.

3.3.- Desarrollo de Branding Consistente con Propuesta de Valor

Actualmente, el branding de Secretos de Campo, tiene algunos problemas de inconsistencia que le aportan debilidad a la imagen de marca y producto. En efecto, se diluye el esfuerzo de marca, en tres tipos de imágenes diferentes que actualmente están vigentes en el mercado. Efectivamente estos tres tipos de imagen de marca, responden a la evolución que ha tenido el producto en los últimos años. El problema es que a medida que fue evolucionando la marca, los diseños anteriores no han sido discontinuados, lo que significa que hoy tenemos tres tipos diferentes de imagen de marca en el mercado. De esta forma, como se muestra en fotografía siguiente, la última imagen de marca, y la más evolucionada es la N° 3. Aquella representada con un sombrero, la cual se hace variar en colores, dependiendo del tipo de productos (Fig. 3).

El análisis técnico de la evolución en el diseño de marca se presenta en los puntos que vienen a continuación.



Fig. 14.- Evolución de imagen de marca de Secretos de Campo

3.3.1.- Análisis de Imagen de Productos “Secretos de Campo”

Como en muchos proyectos productivo-comercial de la microempresa, donde existen logos o etiquetas, se aprecia que la empresaria conoce la importancia de un branding y que ha existido un serio esfuerzo por mejorar la imagen en el tiempo. Sin embargo, desde un punto de vista técnico del branding, estos resultados no han sido del todo satisfactorios y se evidencian algunas decisiones equivocadas en el concepto gráfico escogido. Estas inconsistencias, respecto a los valores que debieran ser puestos en relevancia, responden básicamente a problemas en el uso de:

- Tipografías.
- Atributos relevados.
- Colores, fondos.
- Jerarquía de los mismos (tamaños, formas predominantes, íconos y su diagramación)

El análisis de los diferentes tipos de marca, revela que muy probablemente varias personas hayan intervenido la imagen de marca con conceptos muy diferentes, sobre lo que se debe proyectar al mercado, arrastrándose conceptos y usos que al final muestran inconsistencias en el branding.

Análisis de Últimas Etiquetas, con el “Sombbrero”

En este caso específico, de las etiquetas rotuladas con el N° 3, en fotografía anterior, se aprecia un notable esfuerzo por intentar lograr la unidad de criterio y carácter para identidad de la marca. Por ejemplo, con el elemento de asignar un color de fondo para cada tipo de fruta con el respectivo cambio de nombre y mantener fijos los demás elementos. Esta virtud de puede capitalizar solo si se eliminan las imágenes de marca anteriores, N° 1 y N° 2, en la misma fotografía (Fig. 14).

Según la información de la empresaria, el caracol que aparece es un “guiño”, a la filosofía slow food, simplemente una referencia a la organización italiana de carácter internacional “Slow Food” que propende por la no estandarización de la gastronomía y la salvaguarda de las tradiciones gastronómicas regionales, sus productos y métodos naturales de cultivo. No obstante, esta marca no está asociada y no tiene membresía en esta organización. En este marco, se debe estudiar la conveniencia de adscribirse a esta organización, en especial en un escenario en que la empresa quiera focalizar parte de sus esfuerzos en el nicho de exportación. De esta forma, se podría “capitalizar”, en el proceso de comercialización la utilización del símbolo “caracol” y sería coherente mantenerlo en la imagen. Cabe mencionar que en Chile, solamente aparece asociado un sindicato de pescadores de Juan Fernández a la organización Slow Food (www.fondazione Slow Food.com).

En términos generales, la imagen de marca (N° 3), cumple con las características deseables. Simple en su gráfica y tipografía. No obstante, se debe reconsiderar la jerarquía de los mensajes a la hora de evaluar su visibilidad y ubicarlos en el área de presentación al comprador potencial. Por ejemplo, en el mueble de exhibición, no quedan expuestos los nombres de las frutas contenidas en los frascos, por lo que habría que buscarle un lugar adecuado en la etiqueta. También se debe evaluar la importancia y relevancia de lo que parece ser un *slogan*, “Sabores de la Patagonia” respecto al tamaño de la marca “Secretos de Campo” (logotipo-isotipo).

Por su parte, también aparentemente es necesario, desarrollar en paralelo una imagen premium, porque la imagen actual resalta atributos gourmet, pero no alcanza a ser coherente por ejemplo por productos de elite, como la mermelada de “Diente de León.

El sombrero campesino parece llevar, como accesorio decorativo, los dibujos de las frutas según contenido del frasco. En este análisis se recomienda conservar buena parte de la estructura de la etiqueta (N° 3 en Fig. 3), con las modificaciones antes sugeridas para evitar cambios de imagen drásticos. En general no es recomendable partir de cero con la imagen de marca, porque debilita el

posicionamiento de marca, en especial cuando se tienen elementos básicos útiles. Una rediagramación y construcción más limpia, soluciona los inconvenientes, además de mejorar contenidos y relatos. Por su parte, la reducción a 8 tipos de materia prima, circunscribiría los colores a solo 8 matices diferentes.

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

El Objetivo del Branding, y lo que se busca para posicionar una marca es básicamente la unidad de criterio y carácter, para que la marca se identifique claramente sobre todo cuando se pretende comercializar en mercados externos al lugar de origen. En este marco, sistematizando las consideraciones del punto anterior, se requiere:

- Desarrollo de estructura de marca para exportación.
- Rediagramación y construcción más limpia de imagen de marca.
- Diseño particular por producto, según línea de materia prima (8 tipos).
- Desarrollo de contenidos y relatos por productos coherentes con la imagen de marca (12 tipos)

Se presenta a continuación, un cuadro con el costeo de esas mejoras en la imagen de marca y producto (Tabla 35).

Tabla 35.- Costo de Mejoramiento de Imagen de Marca y Producto

Actividad a Ejecutar	Costo Unitario (\$)	Subtotal (\$)
Diseño del manual de marca con foco a la exportación, conteniendo conceptos, contenidos y relatos requeridos. Incluye Rediagramación y construcción más limpia de la imagen de marca	1.500.000	1.500.000
Diseño particular genérico, según tipo de materia prima (8)	72.000	576.000
Diseño particular por tipo de producto, con enfoque a la exportación y ala coherencia de marca (12)	160.000	1.920.000
Total Costo Diseño y Refresh de Imagen Marca-Producto		3.996.000

Nota: Este trabajo requiere la participación de un diseñador experto en branding y marketing. De preferencia que maneje su actual cartera con empresas exportadoras.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.- Foco Hacia La exportación y Comercialización en Otras zonas del País

Se debe definir el mix y tipos de productos que se va a exportar, fuera de la Región de Aysén, la plaza o mercado en el que cual se va a introducir, con su segmento de mercado respectivo, la estrategia de precios y la estrategia promocional.

3.4.1.- Producto

Para la comercialización fuera de la región de Aysén, se propone un mix de 7 productos. Aquellos que tengan mayores atributos diferenciadores, origen e identidad, y con propiedades funcionales. Los productos sugeridos son:

1. Mermelada de Calafate
2. Jugo de Calafate
3. Mermelada de Maqui
4. Jugo de Maqui
5. Mermelada de rosa Mosqueta
6. Mermelada de Diente de León
7. Mermelada de Nalca

Con la imagen desarrollada, en los términos anteriormente propuestos, no será necesario adaptar estos productos a esos nuevos mercados.

3.4.2.- Plaza o Mercado Foco

3.4.2.1.- Nicho de Mercado

El nicho en el cual la oferta exportable fuera de Aysén, serán los consumidores gourmet, caracterizados de la siguiente forma:

- Consumidores instruidos, jóvenes y adulto joven.
- Conocedores de culturas y territorios.
- Respetuosos del medio ambiente y de procesos más artesanales y de origen campesino.
- Conocedores de sabores y en permanente búsqueda de experiencias de sabor.
- Con valores hacia la alimentación "Slow Food".
- Que buscan un relato y una identidad en los productos que consumen, con lo cual enriquecen su experiencia de sabor.

3.4.2.2.- Plaza de Comercialización y Canales de Venta Nacionales

Como plaza de comercialización para el mercado nacional, fuera de la región de Aysén, se propone en una primera etapa, focalizar esfuerzos comerciales en puntos de venta de la Región Metropolitana, Bío-Bío y Araucanía.

Como canal de comercialización, se sugiere, para una primera etapa, desarrollar esfuerzos de comercialización en tiendas y puntos de venta gourmet y de especialidad de esas dos plazas de comercialización. En el cuadro siguiente se presenta un listado de 62 puntos potenciales de venta (Tabla 36)

Cabe mencionar que es recomendable prospectar el mercado de pubs y restaurantes premium en Santiago y Concepción, focalizando la oferta de pulpa de calafate. Ello debe realizarse en paralelo, a esfuerzos de promoción.

3.4.2.3.- Plaza de Comercialización y Canales de Venta Internacionales

Respecto a la estrategia de internacionalización, se sugiere que la empresaria se contacte con Prochile, para inscribirse como potencial exportador. Hoy esta institución, tiene un instrumento de acompañamiento al pequeño empresario, a objeto de transferir competencias y prepararlo para la exportación. Es importante tener presente, que esto necesariamente está condicionado a las mejoras de la planta propuesta en puntos anteriores.

La primera plaza de exportación sugerida para que la empresaria es Panamá, en atención a los siguientes argumentos:

- Mercado relativamente cercano.
- Mercado de habla hispana, lo que facilitara la negociación.
- Mercado donde no existen barreras arancelarias, y solo se condiciona a que el producto cumpla las exigencias de su país de origen.
- Panamá tiene una alta demanda de alimentos, por la población y por los casi 50 buques que transitan por el canal diariamente.
- Panamá es un país que, en general, no produce alimentos, salvo algunas excepciones.
- Existe una oficina de Prochile en Panamá.

Tabla 36.- Potenciales Puntos de Venta Gourmet Secretos de Campo

N°	Nombre Empresa	Dirección	Comuna
1	Aldea Nativa	Tobalaba 1799, Providencia	SANTIAGO
2	Almazzán - Esquina Gourmet	José Manuel Cousiño 1835 (Esq. Pucuro), Providencia, Santiago	SANTIAGO
3	Anette Spezialitäten	Pueblo del Inglés, Local 117, Vitacura / Av. Italia 1439, Local M-3, Providencia / Av. Príncipe de Gales 6321, La Reina	SANTIAGO
4	Benicio Mercado Natura	Francisco de Bilbao 3088, Providencia / Av. La Plaza 1250, Local M, San Carlos de Apoquindo, Las Condes	SANTIAGO
5	Carlo Cocina Mercado Gourmet	Boulevard Parque Arauco, Av. Pdt. Kennedy 5413, Las Condes, Santiago	SANTIAGO
6	Comercial Caprigo	Metro Laguna Sur, Pudahuel	SANTIAGO
7	Comercial Eberto Garrido	Avenida Presidente Jose Batlle y Ordoñez 3635 , nuñoa	SANTIAGO
8	Coquinaria	Isidora Goyonechea 3000, Local 5101, Las Condes, Santiago.	SANTIAGO
9	Chile en una Caja	Regalos Corporativos Teléfono: 2420506 Celulares: 9.8719022 / 9.7147907.contacto@chileenunacaja.cl	SANTIAGO
10	El Almacén - Tienda de Barrio	Luis Pasteur 6058, Vitacura, Santiago	SANTIAGO
11	Emporio Campestre	El Rodeo 12699 Local 2A, Lo Barnechea, Santiago	SANTIAGO
12	Emporio de mi Tierra	Apoquindo 9085, Local 94, Puelblito Los Dominicos, Las Condes, Santiago	SANTIAGO
13	Emporio Lastarria	Merced 295 – b, Barrio Lastarria, Santiago Centro, Santiago	SANTIAGO
14	Emporio La Rosa	Merced, 291 / Compañía 1230 Local N° 209 / Las Urbinas 33, local 23, Providencia	SANTIAGO
15	Emporio Sabor a Sur	Av. Las Condes 12751, Local 7, Las Condes, Santiago	SANTIAGO
16	Emporio Veronica Blackburn	alonso de Córdova #4330 Vitacura Santiago	SANTIAGO
17	GourMeat	Luis Pasteur 6093, Vitacura, Santiago	SANTIAGO
18	Marmén Quesería	Monjitas 387, Santiago Centro, Santiago	SANTIAGO
19	Mercadito Store	Pedro Lautaro Ferrer #3086, esquina Los Leones, Providencia.	SANTIAGO
20	Mercado Patache	El Rodeo 13350, Lo Barnechea, Santiago	SANTIAGO
21	Motemei - Cocina Taller	Las Hualtatas 8061, Las Condes, Santiago	SANTIAGO
22	Planta Maestra	Antonio Varas 1370, Providencia / Merced 295-C, Santiago Centro / Manuel Montt 187, Providencia	SANTIAGO
23	Puro Olivo	Avda. Cristobal Colon 4455, Local B, Las Condes / La Dehesa 1201, Local 0108#, La Dehesa	SANTIAGO
24	Regalos del Campo	Av. Apoquindo 9085, Local 156, Puelblito Los Dominicos, Las Condes, Santiago	SANTIAGO
25	Salmones chinquihue	Merced 351 – A Santiago de Chile	SANTIAGO
26	Tan Tano	Av. Tobalaba 2055, Providencia / Manquehue Norte 2032, Local A, Esq. Luis Pasteur	SANTIAGO
27	Tasty to Go	Luis Carrera 1330, Local 1, Vitacura, Santiago	SANTIAGO
28	Hacienda Patagonia	Ernesto Pinto Lagarrigue 2605. San Pedro de la Paz	CONCEPCIÓN
29	El Leño, Brasas & Pastas	Ernesto Pinto Lagarrigue 875 km 1 camino Santa Juana	CONCEPCIÓN
30	Peccatori, Resto – Bar	Calle Nahuelbuta 2610, Andalué San Pedro de la Paz	CONCEPCIÓN
31	Santa Tienda	Las Violetas 1835 local 9	CONCEPCIÓN
32	Café Colombia	Hochstetter 758	CONCEPCIÓN
33	Café Fressa	Av. Alemania 0671 (Portal Temuco, local 3015)	TEMUCO
34	Café La Casera	Portales 785 local 101	TEMUCO
35	Café Tiramisú	Las encinas 2690 Locales 2 y 3	TEMUCO
36	Casa de Campo	San Martín 910	TEMUCO
37	El Huerto	Avenida San Martín # 0799	TEMUCO
38	Emporio La Kurkina	O'Higgins 432 - B	TEMUCO
39	Emporio Fourcade	Av Alemania 0425 local 102	TEMUCO
40	Emporio Pachamama	Av. Pablo Neruda, 02025	TEMUCO
41	Emporio Roble Viejo	Los Pablos 1880, Local 6	TEMUCO
42	Folil Artesanías	Mall Portal Temuco, 3er piso, Local 3073	TEMUCO
43	Gyo Art Café	Los Pablos 1969	TEMUCO
44	La Hogaza	Avenida San Martín 08 13	TEMUCO
45	La Casa del Asador	Recreo 838	TEMUCO
46	Madonna	Avenida Alemania 0660	TEMUCO
47	Magnolia café	Valle de Notros 02797	TEMUCO
48	Omas Brot	Paseo Los Suizos Avenida Alemania 0425 Local 106	TEMUCO
49	Panadería El Inglés	Avda. Pablo Neruda 02381	TEMUCO
50	Parba Cafetería	Av Alemania 498	TEMUCO
51	TeeBar	Av. Alemania, paseo Suizo	TEMUCO
52	Kallvú azul	Aeropuerto Araucanía	TEMUCO
53	Café 297	Av. Bernardo O'Higgins 415	PUCÓN
54	Café Berlin	Miguel Ansorena 160	PUCÓN
55	Café Patagonia	Av. O'Higgins 717, local 3	PUCÓN
56	Calixta	Fresia 124	PUCÓN
57	Hostería y Restaurant Ecole	General Urrutia 592	PUCÓN
58	Kume newuen	Francisco Bilbao 761	PUCÓN
59	La torre del artista	Pedro de Valdivia 333	PUCÓN
60	Panadería Le lutin	Avenida Bernardo O'Higgins 717 Local 9	PUCÓN
61	Tienda la Madriguera	Arauco 312	PUCÓN
62	Aromas	Pedro de Valdivia 1011	PUCÓN

Nota: Los contactos, fono y correos se entregaran a la empresaria directamente.

Fuente. Elaboración propia.

3.4.2.4.- Precio

Respecto a la estrategia de precios del mix de productos a comercializar fuera de la Región de Aysén, y una vez revisado y sistematizados los precios de la competencia, en mercados de Santiago y Regiones, se puede establecer que, respecto al escenario actual de Secretos de Campo, existe margen para aumentar en al menos un 15%. Incluso en Santiago, se pueden aumentar precios hasta en un 20%.

3.4.2.5.- Promoción de Marca y Producto

Para la promoción, se sugieren las siguientes acciones:

- Participar en ferias en Santiago, y otros mercados importantes como Puerto Varas y Concepción.
- Convocar artículos y notas periodísticas en revistas especializadas como Campo Sureño, Revista del Campo.
- Desarrollar una página web, bilingüe Español - Inglés.

VII.- Proyección Económica

La proyección económica, se desarrolló a través de una evaluación económica, para el escenario con proyecto, es decir desarrollando la inversión y expandiendo el mercado meta y el volumen de producción.

1.-Costos Variables

Los costos variables considerados son básicamente: Costo de MMPP, costo de insumos como azúcar, costos de empaque primario, secundario y etiquetas, costo de mano de obra, más otros costos fijos.

1.1. Costo de Materias Primas

Este costo se presenta por tipo de producto en el cuadro siguiente (Tabla 37).

Tabla 37.- Costo de Materia Prima por Tipo de Producto

Materia Prima	Costo MMPP (\$/Kg)	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
		Rendimiento (%)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)	Rendimiento (%)	Costo Producto Terminado (\$/Lt)	Rendimiento (%)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)
Calafate	3.000	60%	5.000	400%	750	60%	5.000
Rosa Mosqueta	2.500	100%	2.500	667%	375		
Frutos Silvestres	3.000			800%	375		
Maqui	3.500	120%	2.917	400%	875		
Frutillas	4.000	100%	4.000				
Ají	2.500	60%	4.167				
Nalca	1.000	100%	1.000				
Diente de León	3.500	80%	4.375				

Fuente. Elaboración propia.

1.2.-Costo de Insumo Principal

El insumo principal es el azúcar, y en el cuadro siguiente se presenta el costo de esta partida por tipo de producto (Tabla 38).

Tabla 38.- Costo de Insumo Principal o Azúcar, por tipo de Producto

MMPP	Costo Azucar (\$/Kg)	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
		Participacion de Azucar en Producto Final (%)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)	Participacion de Azucar en Producto Final (%)	Costo Producto Terminado (\$/Lt)	Participacion de Azucar en Producto Final (%)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)
Calafate	600	0,41	247	28%	168	-	-
Rosa Mosqueta	600	0,41	247	28%	168		
Frutos Silvestres	600		-	28%	168		
Maqui	600	0,4118	247	28%	168		
Frutillas	600	0,4118	247				
Ají	600	-	-				
Nalca	600	0,4118	247				
Diente de León	600	0,4118	247				

Fuente. Elaboración propia.

1.3.-Costo de Empaque

El costo de empaque se descompone en costo de empaque primario (envase) y etiquetado y costo de envase secundario o caja. Se presenta en cuadro siguiente (Tabla 39).

Tabla 39.- Costo de Empaque Primario y Secundario

MMPP	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
	Costo Unit. Envase Prim. Secun. Etiquetas (\$)	Costo Env. Prim. Secun. Etiquetas (\$/Kg)	Costo Unit. Envase Prim. Secun. Etiquetas (\$)	Costo Env. Prim. Secun. Etiquetas (\$/Lt)	Costo Unit. Envase Prim. Secun. Etiquetas (\$)	Costo Env. Prim. Secun. Etiquetas (\$/Kg)
Calafate	385	1.750	318	1.445	129	129
Rosa Mosqueta	385	1.750	318	1.445		
Frutos Silvestres			318	1.445		
Maqui	385	1.750	318	1.445		
Frutillas	385	1.750				
Ají	385	1.750				
Nalca	385	1.750				
Diente de León	385	1.750				

Fuente. Elaboración propia.

1.4.- Costo de Mano de Obra

El costo de mano de obra se obtiene del rendimiento productivo esperado, en el escenario tecnológico propuesto y el número de personas involucradas en el procesamiento. Este se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 40).

Tabla 40.- Costo de Mano de Obra, en Escenario Tecnológico Propuesto

MMPP	Costo Mano Obra (\$/Hra)	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
		Rendimiento (Kg/Hra)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)	Rendimiento (Lt/Hra)	Costo Producto Terminado (\$/Lt)	Rendimiento (Kg/Hra)	Costo Producto Terminado (\$/Kg)
Calafate	3.889	12,57	309	18,86	206	10	389
Rosa Mosqueta	3.889	12,57	309	18,86	206		
Frutos Silvestres	3.889			18,86	206		
Maqui	3.889	12,57	309	18,86	206		
Frutillas	3.889	12,57	309				
Ají	3.889	12,57	309				
Nalca	3.889	12,57	309				
Diente de León	3.889	12,57	309				

Fuente. Elaboración propia.

1.5.- Costo Variable Unitario y Total Por Tipo de Producto

El costo variable unitario y anual, por tipo de producto se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 41).

Tabla 41.- Costo Variable Anual

MMPP	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
	Costo Variable Unitario (\$/Envase)	Costo Variable Base Kilogramo (\$/Kg)	Costo Variable Unitario (\$/Envase)	Costo Variable Base Litro (\$/Lt)	Costo Variable Unitario (\$/Envase)	Costo Variable Base Kilogramo (\$/g)
Calafate	1.607	7.306	565	2.569	5.907	5.907
Rosa Mosqueta	1.057	4.806	483	2.194		
Frutos Silvestres	-		483	2.194		
Maqui	1.149	5.223	593	2.694		
Frutillas	1.387	6.306				
Ají	1.370	6.226				
Nalca	727	3.306				
Diente de León	1.470	6.681				

Fuente. Elaboración propia.

1.6.- Costo Fijo

Actualmente el costo fijo de la planta de proceso se estima en un 5% de los costos variables, y se explica básicamente por gastos generales.

2.-Composición del Proceso

La composición del proceso se refiere a los productos y los volúmenes que se elaboran anualmente, y la participación de cada uno en la producción total. Actualmente, se produce en Secretos del Campo, un volumen superior a los 10 mil kg. En el escenario tecnológico propuesto, se espera para el primer año de operación, el doble de la producción actual, sin proyecto (Tabla 42).

Tabla 42.- Composición de la producción Año 1, con Proyecto

MMPP	Mermelada	Jugo	Pulpa	Total
	(Kg/Año)	(Lt/Año)	(Kg/Año)	(Kg-Lt/Año)
Calafate	600	1.200	1.067	2.867
Rosa Mosqueta	600	1.200		1.800
Frutos Silvestres	600	1.200		1.800
Maqui	600	1.200		1.800
Frutillas	600			600
Ají	600			600
Nalca	600			600
Diente de León	600			600
	4.800	4.800	1.067	10.667
Distribución	45%	45%	10%	100%

Fuente. Elaboración propia.

La participación proyectada de cada línea de productos, en la producción anual es igual a un 45% para jugos y mermeladas y un 10% para pulpa.

3.-Precios

Los precios de los diferentes productos en un escenario con proyecto, se mantuvieron respecto al escenario actual. Ello a pesar que el nivel de precios que arrojó el estudio de campo, muestra que existe margen para aumentar entre un 15 y 20%. No obstante, en un escenario conservador se definen los mismos precios actuales (Tabla 43).

Tabla 43.- Precios Propuestos Por Tipo de Producto en Escenario con Proyecto

MMPP	Mermeladas-Salsa		Jugos		Pulpa	
	Precio Unitario (\$/Envase)	Precio Base Kilogramo (\$/Kg)	Precio Unitario (\$/Envase)	Precio Base Litro (\$/Lt)	Precio Unitario (\$/Envase)	Precio Base Kilogramo (\$/g)
Calafate	3.900	17.726	1500	6.818	19.000	19.000
Rosa Mosqueta	2.500	11.363	1300	5.909		
Frutos Silvestres			1300	5.909		
Maqui	3.900	17.726	1500	6.818		
Frutillas	3.000	13.635				
Ají	1.300	5.909				
Nalca	2.500	11.363				
Diente de León	2.500	16.675				

Fuente. Elaboración propia.

4.-Valores Ponderados

Tanto para el costo variable como para los ingresos es necesario estimar, en base a la composición de la producción proyectada, un costo ponderado, para poder consignarlo en los flujos de la evaluación económica.

4.1.-Costo Variable Ponderado

El costo variable ponderado, en conformidad a la composición del mix de productos y a los volúmenes producidos anualmente, para el año 1 con proyecto, se estima en \$ 41,8 Millones anuales, y se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 44).

Tabla 44.- Costo Ponderado Según Composición de la Producción Proyectada

MMPP	Mermelada (\$/Año)	Jugo (\$/Año)	Pulpa (\$/Año)	Subtotal (\$/año)
Calafate	4.383.600	3.082.800	6.300.800	13.767.200
Rosa Mosqueta	2.883.600	2.632.800		5.516.400
Frutos Silvestres		2.632.800		2.632.800
Maqui	3.133.800	3.232.800		6.366.600
Frutillas	3.783.600			3.783.600
Ají	3.735.600			3.735.600
Nalca	1.983.600			1.983.600
Diente de León	4.008.600			4.008.600
Total	23.912.400	11.581.200	6.300.800	41.794.400
Distribución	57%	28%	15%	100%

Fuente. Elaboración propia.

4.2.-Ingreso Ponderado

El ingreso ponderado, permite estimar, para el mix de producto, con la composición anual de la producción, el ingreso bruto que se percibirá el año 1, del proyecto. Este se muestra en cuadro siguiente (Tabla 45).

Tabla 45.- Ingreso Ponderado Proyectado Año 1 con Proyecto

MMPP	Mermelada (\$/Año)	Jugo (\$/Año)	Pulpa (\$/Año)	Subtotal (\$/Año)
Calafate	10.635.300	8.181.000	20.266.667	39.082.967
Rosa Mosqueta	6.817.500	7.090.200		13.907.700
Frutos Silvestres	-	7.090.200		7.090.200
Maqui	10.635.300	8.181.000		18.816.300
Frutillas	8.181.000			8.181.000
Ají	3.545.100			3.545.100
Nalca	6.817.500			6.817.500
Diente de León	10.005.000			10.005.000
Total	56.636.700	30.542.400	20.266.667	107.445.767
Distribución	53%	28%	19%	

Fuente. Elaboración propia.

El ingreso ponderado para el año 1, para la composición de la producción proyectada, se estima en \$ 107,5 Millones. La participación proyectada de cada línea de productos, en este ingreso es un 53% para mermeladas, 28% para jugos y 19 % para pulpa.

5.-Inversiones y Costos de Operación

Las inversiones y costos operacionales para el año cero, asciende a \$ 39 millones, y su composición se presentan en cuadro siguiente (Tabla 46)

Tabla 46.- Inversiones y Costo Operacional Año 0, Situación con Proyecto

Partida	Valor (\$)
Inversión en Infraestructura	13.895.748
Inversión en Equipamiento	12.449.990
Análisis Nutricionales	8.637.450
Obtención Codogo de Barras	91.960
Mejoramiento Imagen	3.996.000
Total	39.071.148

Fuente. Elaboración propia.

6.-Evaluación Económica

La evaluación económica se realizó con un horizonte financiero de 7 años. La tasa de interés comparativo fue de un 12%, el incremento de la producción o escalamiento considerado fue de un 15%, desde el año 2 hasta el año 5, para luego estabilizarse. En un principio, no se consideró costo financiero, bajo la premisa de inversión con una combinación de fomento y de recursos propios de la empresaria.

6.1.-Flujo de Fondos

El flujo de fondos, se proyecta a un horizonte de 7 años. Los costos considerados son costo variable ponderado, costo fijo y costo de administración y venta. Este se presenta en el cuadro siguiente (Tabla 47).

Tabla 47.- Flujo de Fondos Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por Venta		107.445.767	123.562.632	142.097.026	163.411.580	187.923.317	187.923.317	187.923.317
Costo Variable		41.794.400	48.063.560	55.273.094	63.564.058	73.098.667	73.098.667	73.098.667
Costo Fijo		2.925.608	2.925.608	2.925.608	4.388.412	4.388.412	4.388.412	4.388.412
Costo de Administración y ventas		2.236.000	2.549.458	2.909.935	3.397.624	3.874.354	3.874.354	3.874.354
Costo Total		46.956.008	53.538.626	61.108.637	71.350.094	81.361.433	81.361.433	81.361.433
Ingresos Netos		60.489.758	70.024.005	80.988.389	92.061.487	106.561.885	106.561.885	106.561.885
Depreciación		2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574
Utilidad Antes De Impuesto		57.855.184	67.389.431	78.353.816	89.426.913	103.927.311	103.927.311	103.927.311
Impuesto		15.910.176	18.532.094	21.547.299	24.592.401	28.580.010	28.580.010	28.580.010
Utilidad Despues Impuesto		41.945.009	48.857.338	56.806.516	64.834.512	75.347.300	75.347.300	75.347.300
Depreciación		2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574	2.634.574
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión	26.345.738	-	-	-	-	-	-	-
Capital Operación	12.725.410							
Valor Residual		-	-	-	-	-	-	7.903.721
FLUJO DE CAJA	- 39.071.148	44.579.583	51.491.912	59.441.090	67.469.086	77.981.874	77.981.874	83.251.022

Fuente. Elaboración propia.

6.2.- Evaluación Económica: VAN, TIR y PRI

La evaluación económica en un escenario con proyecto, resulta favorable, toda vez que en un horizonte de 7 años el Valor Actual Neto del flujo de fondos (VAN), alcanza los \$ 248,4 millones.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR), también resulta favorable, alcanzando un 128%. De la misma forma, el período de recuperación de la inversión se ubica dentro del primer año, lo cual también responde a un proyecto financieramente muy favorable.

Cabe mencionar que los favorables resultados, de la evaluación económica, se encontraron con una metodología conservadora, respecto a precios y escalamiento productivo.

Los resultados de esta evaluación económica se muestran en el cuadro siguiente (Tabla 48).

Tabla 48.- Evaluación Económica en Escenario con Proyecto

Valor Actual Neto (VAN)	\$	248.383.493
Tasa Interna de Retorno (TIR)		128%
Período de Recuperación Inv. (PRI)		1 año

Fuente. Elaboración propia.

VIII. Carta Gantt

	1	2	3	4	5	6	7
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Desarrollo de estructura de marca para exportación	x	x	x				
Rediagramación y construcción de imagen de marca	x	x	x				
Diseño particular por línea de producto (8)	x	x	x				
Desarrollo de relatos por tipo de producto coherente con la imagen de marca	x	x	x				
Diseño de página web, fan page bilingüe, diseño de mailing					x		
Artículos y notas periodísticas en revistas especializadas		x			x		x
Desarrollo modelo comercio justo con proveedores	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollo de inversiones equipamiento			x				
Diseño y producción de elementos promocionales						x	
Análisis nutricionales de productos con mayor potencial gourmet (análisis de fenoles y antioxidantes)			x				
Desarrollo de producto y packaging (código de barra, certificaciones)			x	x	x		

Fuente. Elaboración propia.

IX. Indicadores de Control y Satisfacción

Objetivos	Estado Actual	Indicador	Plazo
Disminuir el mix de productos focalizándose en aquello de mayor potencial económico y atributos gourmet	Hoy mantiene una parrilla de 17 productos que se elaboran con 12 materias primas distintas lo que, en las condiciones actuales de proceso, nivel de escalamiento y productividad, atenta contra la eficiencia productiva	Disminuir a 8 materias primas y 11 productos.	mar-18
Desarrollar una estrategia de promoción y comunicación	No existe Página Web y Fanpage empresarial, no existe plan comunicacional	Página Web , Fanpage Empresarial Plan comunicacional	mar-18
Desarrollar el mercado hacia el exterior, buscando nuevos nichos y clientes fuera de la región, e incluso fuera del país.	Hoy su producto se comercializa sólo en la ciudad de Coyhaique	2 nuevos canales de venta en otras ciudades distintas a Coyhaique	dic-18
Constituir Empresa	Hoy es empresa natural	Constituir un Spa, EIR O Responsabilidad Ltda.	dic-18
Desarrollar un branding acorde con el tipo de producto, que le entregue a la marca y sus productos atributos de alta diferenciación, capaces de posicionarlo favorablemente en su mercado meta	Hoy cuenta con 3 imágenes de marca distinta, no existe desarrollo de packaging	Desarrollar una imagen de marca para el mix de productos de Secretos de Campo (11). Desarrollar Packaging para principales productos (3)	mar-18
Aumentar Ventas	Hoy las ventas son de \$ M 21.872	Aumenta las ventas a \$ M 35.000.	dic-18

Fuente. Elaboración propia.

X.- Conclusiones

1. Actualmente Secretos del Campo cuenta con un excesivo mix de productos que, en las condiciones de procesamiento, con un bajo nivel de equipamiento y mecanización, genera un alto desgaste para cumplir con la demanda de mercado.
2. Actualmente Secretos de Campo es una marca altamente posicionada en el mercado local.
3. Del mix de producto actual, existen algunos que representan, para Secretos de Campo, un aporte económico irrelevante.
4. El análisis FODA y de competitividad, permitió definir un plan de acción sostenido en tres ejes estratégicos: Mejoramiento de infraestructura y equipamiento, para escalar el negocio, disminución del mix de producto, mejoramiento o *refresh* del branding, desarrollo de mercado externo, fuera de la región.
5. El escenario comercial tecnológico de marca y posicionamiento de marca permiten establecer el escalamiento del negocio y la necesidad de escalamiento productivo
6. En un escenario de escalamiento productivo se recomienda que la empresaria desarrolle alianza a largo plazo con proveedores de materia prima, esto con modelo de negocios innovadores.
7. La propuesta de mejoramiento de infraestructura y equipamiento se valoriza en \$ 13,9 millones y \$12,5 millones, respectivamente.
8. El análisis del mix de producto, permitió bajar los tipos de materia prima utilizada desde los 12, actuales a solo 8 y el número total de productos de 17 a 11.
9. El presente estudio, entrega una serie de consideraciones estratégicas, para cada uno de los productos propuestos para integrar el mix de producto, a objeto de darle viabilidad al negocio.
10. Se proponen elementos claves para apuntar al mercado externo, tanto nacional como extranjero, tales como, desarrollar código de barras, realizar análisis nutricionales, incluyendo los atributos funcionales, por una entidad de alto reconocimiento como INTA, y realizar el *refresh* de marca con un profesional experto en branding.

11. Respecto a la expansión comercial hacia el mercado nacional se proponen y presentan 62 puntos de venta, tiendas gourmet o de especializad.
12. Se recomienda focalizar los esfuerzos de exportación, hacia el mercado de Panamá, en atención a sus ventajas y bajas barreras de entrada. Para ello se sugiere una vinculación con Prochile.
13. El análisis de precios de la competencia, revela que, en general, los precios actuales de Secretos de Campo, están bien para el tipo de productos comercializados. Incluso revela un potencial margen de aumento de un 15% a un 20%, especialmente en Santiago. Ello siempre y cuando se resalten en el producto y en su imagen de marca los atributos gourmet, esperados por el mercado.
14. Con la mejora en equipamiento, el costo variable anual ponderado, con el mix y composición de la producción propuesto, es de \$ 41 millones, en tanto que el ingreso ponderado de \$ 107 millones.
15. Se presenta una evaluación económica del proyecto, incorporando todas las mejoras propuestas, con un horizonte de 7 años, con incremento del volumen producido del 15 % desde el año uno al 5. Todo ello en un escenario conservador.
16. La evaluación económica, arrojó resultados altamente favorables, con un VAN de \$ 248 millones, una TIR de 128% y un período de recuperación de la inversión (PRI), menor a un año.