



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto de Agroindustria

MC Gourmet

PLAN DE MARKETING MC GOURMET

Informe Final

Julio, 2017

OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	26/07/2017
Hora	10:32
Nº Ingreso	40940

ÍNDICE

1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	9
1.1	MACROAMBIENTE	9
1.1.1	Factores Geográficos.....	9
1.1.2	Entorno Político-Legal.....	11
1.1.3	Entorno Económico	13
1.1.4	Entorno Social	16
1.1.5	Entorno Tecnológico.....	21
1.2	SITUACIÓN INTERNA ACTUAL.....	24
1.2.1	Reseña Histórica	24
1.2.2	Ubicación e Infraestructura.....	26
1.2.3	Filosofía Empresarial.....	26
1.2.4	Clientes	27
1.2.5	Oferta de Productos.....	29
1.2.6	Proceso Productivo.....	35
1.2.7	Proveedores	37
1.2.8	Canales de Distribución.....	39
1.2.9	Arquitectura de Marca.....	40
1.2.10	Promoción y Publicidad.....	46
1.2.11	Envases y embalajes	48
1.2.12	Análisis FODA.....	50
1.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	50
1.3.1	Tendencias del Mercado.....	50
1.3.2	Características del Consumidor.....	53
1.3.3	Principales Competidores	54
1.3.4	Cinco Fuerzas de Porter.....	56
2	PLAN A FUTURO	59
2.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	59
2.2	OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS.....	59
2.3	OBJETIVOS DE MARKETING.....	60
2.4	ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	60
2.5	MARKETING MIX	61
2.5.1	Estrategia de Producto	61

2.5.2	Estrategia de Precio	64
2.5.3	Plaza o Distribución	65
2.5.4	Estrategia de Comunicación	65
2.5.5	Estrategias del etiquetado nutricional	70
2.6	METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM).....	73
2.7	ARQUITECTURA DE MARCA.....	75
2.8	ENVASES Y EMBALAJES.....	76
2.9	PRESUPUESTO.....	80
3	CONTROL DE RESULTADOS.....	86
3.1	CALENDARIO DE APLICACIÓN	86
3.2	ORGANIZACIÓN DE MARKETING	86
4	PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA...	88
4.1	INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA	88
4.2	INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	88
5	BIBLIOGRAFÍA	89
6	ANEXOS	91
6.1	ANEXO 1: APLICACIÓN DIAGNOSTICO	92
6.2	ANEXO 2: ACTA APLICACIÓN DIAGNOSTICO.....	99
6.3	ANEXO 3: ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES.....	101
6.4	ANEXO 4: IMPLEMENTACION BPM.....	103
6.5	ANEXO 5: ENCUESTA ENVASES Y EMBALAJES	104
6.6	ANEXO 6: COTIZACIÓN EQUIPO.....	105
6.7	ANEXO 7: DATOS PARA FLUJO CAJA ENVIADOS POR EMPRESA	107

Índice de Tablas

Tabla 1:	Crecimiento porcentual anual PIB de Chile para los años entre 2006 y 2015.....	13
Tabla 2:	crecimiento porcentual anual PIB per cápita de Chile para los años entre 2006 y 2015	14
Tabla 3:	tasa de desempleo mensual para últimos 10 meses de Chile y la Región de Aysén	15
Tabla 4:	variación porcentual anual IPC de Chile para los años entre 2006 y 2015	15
Tabla 5:	proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan	18
Tabla 6:	Productos MC Gourmet.....	24
Tabla 7:	Dulces y mermeladas.....	30
Tabla 8:	Salados.....	30
Tabla 9:	Salsas agridulces o chutneys	31
Tabla 10:	Mistelas artesanales y jarabes	31
Tabla 11:	Precios dulces y mermeladas.....	32

Tabla 12: Precios salsas agrdulces o chutneys	32
Tabla 13: Precio salados.....	33
Tabla 14: Precio mistelas y jarabes.....	33
Tabla 15: Costeo productos MC Gourmet.....	34
Tabla 16: Histórico de volúmenes de compra de materias primas	38
Tabla 17: Histórico compra de frascos y botellas	39
Tabla 18: Descripción etiquetas	43
Tabla 19: Actividad Facebook.....	48
Tabla 20: producto y formatos de envases comercializados por MC Gourmet.....	49
Tabla 21: Acciones de Promoción para MC Gourmet	69
Tabla 22: Acciones de Publicidad y Marketing para MC Gourmet.....	69
Tabla 23: Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos sólidos	70
Tabla 24: Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos líquidos	70
Tabla 25: análisis físico-químicos	73
Tabla 26: Acciones Arquitectura de Marca MC Gourmet.....	75
Tabla 27 Agentes físicos de deterioro de conservas, efecto y envase y embalaje como medida de mitigación	77
Tabla 28: Actividades y resultados esperados diseño de envases, Unidad Packaging Instituto de Agroindustria UFRO.....	79
Tabla 29: <i>Costo manual de buenas prácticas de manufacturas e implementación</i>	80
Tabla 30: análisis físico-químicos y sus valores en UF	81
Tabla 31: Costos actividades de promoción.....	82
Tabla 32: Costos actividades de publicidad	82
Tabla 33: Costos actividades para arquitectura de marca.....	83
Tabla 34. Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de packaging.	83
Tabla 35: Carta Gantt Calendario de Aplicación	86
Tabla 36: Organización de Marketing.....	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1: segmentación socioeconómica de Chile y de la Región de Aysén.....	17
Gráfico 2: empresas que capacitan, por tamaño y sector.....	17
Gráfico 3: proporción de trabajadores en planta según educación por tamaño de empresa entre las que capacitan y las que no capacitan	19
Gráfico 4: distribución de consumidores de productos gourmet según motivación de compra	52
Gráfico 5: Concentración de empresas gourmet en Chile	55

Índice de Figuras

Figura 1 Áreas de estudio del programa en la Región de Aysén.....	10
Figura 2: Fotografía de Maria Cristina Tapia	24
Figura 3: Estructura organizacional de la Empresa MC Gourmet.....	25
Figura 4: Sello Lo mejor de lo nuestro, primer concurso regional de la cocina de Aysén.	25
Figura 5: Ubicación sala de procesos MC Gourmet	26

Figura 6: Ciclo de vida de un producto.....	34	
Figura 7: Diagrama de procesos.....	36	
Figura 8: Canal de distribución MC Gourmet.....	40	
Figura 9: Marca MC Gourmet.....	40	
Figura 10 Mermeladas.....	42	
Figura 11 Chutney, Salsas y Escabeche.....	43	
Figura12 Jarabes y licores.....	43	
Figura 13 Expo PYME Sercotec Aysén, 2016	Figura 14Flyer promocional.....	46
Figura15: Sitio web y Facebook MC Gourmet.....	47	
Figura 16: Segmento gourmet según rango etario - socioeconómico.....	51	
Figura 17: Mermelada Delicias Silvestres.....	54	
Figura 18: Productos Secretos de Campo.....	55	
Figura 19: símbolo octagonal con fondo negro.....	71	
Figura 20: Contenidos información nutricional.....	71	
Figura 21: Conceptos permitidos.....	72	
Figura 22: Ejemplos de envases complementarios.....	77	
Figura 23: Ejemplo de cierre termo-contráible para frascos conserveros.....	78	
Figura 24: Ejemplo de propuesta de envase complementario.....	78	
<i>Figura 25: Ejemplo de cajas de seguridad para transporte.....</i>	<i>79</i>	
Figura 26: Tapadora semiautomática de frascos.....	80	

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el plan de marketing propuesto a la empresa con nombre de fantasía MC Gourmet. Este se conforma de cuatro capítulos, Descripción y análisis de la situación, Plan a futuro, Control de resultados e Indicadores para medir la factibilidad del mismo, a su vez cada capítulo contiene nuevos apartados que profundizan en cada uno de ellos. Se realiza una descripción actual de la situación de la empresa tanto de factores internos como externos, lo que permite diagnosticar a la misma y poder proponer el Plan de Marketing.

La empresa MC Gourmet se encuentra ubicada en la ciudad de Coyhaique, lugar donde se producen sus diversos productos agrupados en cuatro líneas diferentes, dulces y mermeladas, salsas agrídulces o chutneys, productos salados y mistelas artesanales y jarabes, en su mayoría elaborados con materias primas propias de la Región de Aysén. La principal plaza de comercialización son tiendas gourmet y hoteles de la ciudad de Coyhaique, donde localmente compite con pocos productores similares, destacando la calidad de sus productos.

La propuesta de plan de marketing se basa en el diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, además de la aplicación de una encuesta de satisfacción aplicada a los clientes actual (intermediarios), con tal que dicha información señale las brechas a cubrir, para aumentar la participación en el mercado y con ellos las ventas y el ingreso de la empresa.

El diagnóstico y la aplicación de encuesta demostró que se deben realizar, entre otros, los siguientes cambios: Iniciar por definir la filosofía de la empresa, segmentar el mercado, intervenir el producto en cuanto su etiqueta (para que esté de acuerdo a normas chilenas y con información necesaria para el consumidor) y los envases actuales complementar los procesos productivos con análisis de laboratorio, para determinar vida útil, características del producto, promoción, publicidad.

El análisis de la situación externa de la empresa contempla Factores Geográficos, Entorno Político-Legal, Entorno Económico, Entorno Social, Entorno Tecnológico, esto permite identificar el ambiente en el cual se desarrolla la empresa, como sus ventajas desventajas. El análisis interno indaga en diversos puntos tales como una breve Reseña Histórica, Ubicación e Infraestructura, Filosofía Empresarial, Clientes, Oferta de Productos, Proceso Productivo, Proveedores, Canales de Distribución, Arquitectura de Marca, Promoción y Publicidad, Envases y embalajes. Posteriormente se realiza un Análisis FODA, Tendencias del Mercado, Características del Consumidor, Principales Competidores, Cinco Fuerzas de Porter.

Analizada la información mencionada en párrafos anteriores se estructura la propuesta de plan de marketing, incluido su presupuesto

Por último se realiza un análisis financiero para obtención de indicadores económicos como el VAN y la TIR, los cuales arrojan valores positivas validando la viabilidad económica de la implementación del plan de marketing propuesto.

CAPÍTULO 1
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN



1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 MACROAMBIENTE

1.1.1 Factores Geográficos

1.1.1.1 Descripción de Chile

Chile cuenta con una superficie total de 2.006.096 km², lo que abarca su territorio americano, antártico e insular.

La población se encuentra mayoritariamente en Chile Americano, el que está constituido por 15 regiones. El relieve de su territorio está definido por tres rasgos fundamentales: la Cordillera de los Andes, al este; la Cordillera de la Costa, al oeste; y la Depresión Intermedia, entre ambos sistemas montañosos, interrumpida en su desarrollo en varias oportunidades.

En cuanto al clima este país cuenta con una extensa variedad, lo que está alterado por factores con disposición y características muy peculiares.

Esto permite que exista gran y diversa riqueza hídrica, de suelos, de flora y de fauna en el país. Así, los recursos naturales convierten a Chile en un país con gran potencial turístico y económico¹.

1.1.1.2 Descripción Región de Aysén

La Región de Aysén cuenta con una superficie de 108.494,4 km². Está constituida por 4 provincias: Coyhaique con 2 comunas, Aysén con 3 comunas, Capitán Prat con 3 comunas y General Carrera con 2 comunas. Así, la región cuenta con un total de 10 comunas.

El clima de esta región está fuertemente influenciado por el frente polar, con características marítimas al occidente del macizo andino y de continentalidad en la vertiente oriental. La presencia de grandes lagos configura importantes microclimas¹.

Las condiciones climáticas, las características del suelo y los recursos naturales en general permiten que las principales actividades productivas de la región sean: las silvoagropecuarias, las pesqueras y las mineras.

Específicamente, esta zona cuenta con condiciones favorables para la producción de frutas de carozo en el microclima de la cuenca del Lago General Carrera, tales como manzanas, damascos y

¹(INE, 2016)

especialmente las cerezas con fines de exportación. La Región posee una superficie de más de 3.000 hectáreas para producción de cerezas, equivalentes al 38% del total nacional².

La Región de Aysén es un territorio rico en naturaleza y aventura. Cuenta con una amplia diversidad de paisajes, que van desde la estepa de la pampa patagónica, hasta los bosques siempre verdes y andino patagónicos, pasando por lagos, ríos, fiordos y hielos milenarios.

Es la región más rica en aguas dulces de Chile, y una de las más puras del planeta, siendo la tercera extensión más grande de hielos continentales del mundo, emplazados en Campos de Hielo Norte y Sur. La mitad de su territorio corresponde a Áreas Silvestres Protegidas, destacando el “Parque Nacional Laguna San Rafael”, declarado Reserva de la Biósfera por la UNESCO³.

En la Figura 1 se encuentran las áreas de estudio de este programa.

Figura 1 Áreas de estudio del programa en la Región de Aysén



Fuente: Educarchile

²(SEREMI Región Aysén, 2017)

³(SERNATUR, 2017)

1.1.2 Entorno Político-Legal

1.1.2.1 Estabilidad Política del País y Protección de la Propiedad Intelectual

El Índice de Estabilidad Política elaborado por el Banco Mundial incluye componentes como: riesgo de golpes de Estado, revoluciones sociales, terrorismo político, entre otros. Evaluando los últimos años, específicamente desde el año 1996 hasta el 2015, el promedio de este índice para Chile es de 0,53 puntos. Si se considera que en este indicador el 2,5 se refiere a estabilidad política fuerte, y el -2,5 se refiere a estabilidad política débil, Chile estaría dentro de un rango aceptable.

Si a lo anterior se le suma que en Chile la propiedad intelectual está bien protegida bajo la Ley N° 17.336, se puede concluir que en este sentido existe un buen ambiente político y un buen marco regulatorio para hacer y proteger los negocios⁴.

1.1.2.2 Ámbito Tributario

El impuesto directo que afecta las utilidades de empresas en territorio chileno es el Impuesto a la Renta de Primera Categoría. Hasta el año tributario 2017, año comercial 2016, la tasa de este impuesto es de un 24%. A contar del año tributario 2018, año comercial 2017, la tasa a aplicar a cualquier renta clasificada en esta categoría será de un 25%. Para los contribuyentes sujetos al Régimen Tributario establecido en la letra b) del artículo 14 de la LIR a la base de la renta retirada o distribuida para la aplicación de los Impuestos Global Complementario o Adicional, con imputación o deducción parcial del crédito por Impuesto de Primera Categoría se les aplicará una tasa de 25,5% para el año tributario 2018, año comercial 2017, y una tasa de 27% para los años tributarios desde el 2019 en adelante, años comerciales desde el 2018 en adelante.

Para el caso de la comercialización de productos MC Gourmet (derivados de confiterías), el único impuesto indirecto que aplica es el IVA, cuya tasa es de un 19%. Aunque este impuesto afecta al consumidor final, se genera en cada etapa de comercialización del bien. El monto a pagar surge de la diferencia entre el débito fiscal, que es la suma de los impuestos recargados en las ventas y servicios efectuados en el período de un mes, y el crédito fiscal. El crédito fiscal equivale al impuesto recargado en las facturas por la adquisición de bienes o utilización de servicios y en el caso de importaciones el tributo pagado por la importación de especies⁵.

⁴(The World Bank Group, 2015)

⁵(SII, 2015)

1.1.2.3 Principales Normativas Legales

La principal normativa que regirá los procesos productivos y comercializadores de la empresa MC Gourmet será el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), el que fue aprobado por medio del Decreto 977/96. Éste establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Por otra parte, hoy más que nunca resulta estrictamente necesario considerar la “Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad”, la que fue aprobada por medio del Decreto 13/2015, y su complementaria “Ley N° 20.869 sobre Publicidad de los Alimentos”. Éstas buscan, a través de medidas fundamentalmente informativas, desincentivar el consumo de aquellos productos que puedan resultar potencialmente dañinos para la salud debido a los altos aditivos con los que cuentan (como por ejemplo el azúcar o el sodio). Estas normas se centran particularmente en proteger a los menores de 14 años, teniendo así una visión futura para este tema⁶.

Finalmente se debe tener en cuenta la “Ley Marco N° 20.920 para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje”, la que entra en vigencia en junio de 2017. Este instrumento obliga a los fabricantes a organizar y financiar la gestión de residuos derivados de sus productos, que en el caso de este proyecto, serán los envases y embalajes de los productos MC Gourmet. Concretamente regula: certificación, rotulación y etiquetado; sistema de depósito y reembolso; ecodiseño; mecanismos de separación en origen y recolección selectiva; mecanismos para manejo ambientalmente racional de residuos; y los mecanismos para prevenir la generación de residuos. En este caso obligará a la empresa MC Gourmet a: registrarse en un catastro público de empresarios y/o fabricantes; organizar y financiar la recolección y tratamiento de productos recolectados a través de un sistema de gestión; asegurar que el tratamiento de esos residuos se realice por personas autorizadas; y cumplir con las metas de recolección y de valorización de estos productos.

Para el caso de MC Gourmet se debe considerar las siguientes nomenclaturas fijadas por el Ministerio de Salud:

- Jarabes: Se reserva la denominación de jarabes a los derivados, sucedáneos y subproductos de los azúcares naturales
- Confituras y similares: Con la denominación genérica de "confituras", se entienden los productos obtenidos por cocción de frutas, hortalizas o tubérculos (enteros o fraccionados),

⁶(MINSAL, 2015)

sus jugos y/o pulpas, con azúcares (azúcar, dextrosa, azúcar invertido, jarabe de glucosa o sus mezclas) con o sin adición de otros edulcorantes, aditivos e ingredientes. Comprenden mermeladas, dulces, jaleas, frutas confitadas, glaseadas, cristalizada o escarchadas, escurridas y almibaradas.

- Salsas: Se denomina salsa a los productos preparados, de consistencia líquida o semilíquida a base de pulpa de frutos, condimentos naturales o elaborados, ácidos orgánicos, productos aromáticos o picantes, azúcares, sal u otros productos permitidos.

Respecto al Servicio Agrícola y Ganadero se fijan las siguientes nomenclaturas:

- Licor : Es el producto elaborado en base a alcoholes etílicos potables, destilados, bebidas alcohólicas fermentadas, mezclados o no entre sí, y con o sin extractos aromáticos naturales o sintéticos. Puede contener edulcorantes, agua, colorantes o cualquier otro aditivo permitido.
- Mistela: Es la bebida obtenida de un mosto de uva cuya fermentación se ha detenido por encabezamiento con alcohol de vino, alcohol de vino rectificado o alcohol de subproductos de uva.

1.1.3 Entorno Económico

1.1.3.1 Sistema Económico

Chile cuenta con un sistema económico estable orientado a la libre competencia en todos los mercados y sectores productivos del país⁷. La otra característica medular que distingue la economía chilena es su importante apertura al comercio exterior, por lo que generalmente sus políticas favorecen el flujo de capitales internacionales⁸.

1.1.3.2 Crecimiento Económico

Para el comienzo del análisis se considera el crecimiento anual del PIB de Chile para los últimos años, específicamente para los años comprendidos entre el 2006 y 2015. Estas cifras se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Crecimiento porcentual anual PIB de Chile para los años entre 2006 y 2015

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento PIB	4,4 %	5,2 %	3,3 %	-1,0 %	5,8 %	5,8 %	5,5 %	4,0 %	1,9 %	2,3 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

⁷(FNE, 2017)

⁸(OMC, 2015)

En estas cifras se observa que el país ha crecido a un ritmo importante en el último tiempo. Sin embargo, desde el año 2014 en adelante se produce una caída en el crecimiento económico del país hasta cifras cercanas al 2% anual.

Si bien el indicador anterior es importante, lo es aún más el crecimiento del PIB per cápita. En la Tabla 2 se muestra el crecimiento porcentual anual del PIB per cápita de Chile para los años entre 2006 y 2015.

Tabla 2: crecimiento porcentual anual PIB per cápita de Chile para los años entre 2006 y 2015

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento PIB per cápita	3,2 %	4,0 %	2,2 %	-2,1 %	4,6 %	4,7 %	4,3 %	2,9 %	0,8 %	1,2 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

Estas cifras evidencian que el crecimiento del PIB chileno se da a tasas mayores que el crecimiento del PIB per cápita chileno.

Según datos del Banco Mundial el PIB per cápita a PPA (a precios internacionales actuales) de Chile para el año 2015 fue de US\$ 23.366,58. Con esta cifra Chile se sitúa a nivel mundial en el puesto 62, siendo el país con mayor PIB per cápita a PPA de Latinoamérica.

Lo anterior se logró gracias a las importantes tasas de crecimiento del PIB per cápita de Chile en los últimos tiempos. El aspecto preocupante a considerar es la desaceleración del crecimiento del PIB per cápita que se produce en el país desde el año 2014 en adelante⁹.

Así, la conclusión es la siguiente: de acuerdo a estos indicadores los habitantes del país si cuentan con un poder adquisitivo importante en comparación con los de países cercanos. Sin embargo, este panorama puede verse afectado en un futuro si continúa la desaceleración económica.

Si se analizan las diferencias del PIB per cápita por región del país, la situación es muy desigual. Según datos del 2014 la Región de Aysén presenta un PIB per cápita a PPA de US\$ 16.991, situándose justo en el medio en el ranking de las quince regiones del país. Esta cifra se sitúa muy lejana a la de la Región de Antofagasta, la que contó con un PIB per cápita a PPA de US\$ 64.648 para el año 2014.

1.1.3.3 Mercados Financieros

En lo que respecta a los mercados financieros, el hecho más importante a considerar son las últimas reducciones de la tasa de política monetaria (TPM) que acordó el Banco Central de Chile, las que la

⁹(Banco Mundial, 2016)

sitúan actualmente en 2,75% (Banco Central de Chile, 2017). Esta medida busca estimular la economía incentivando al crédito y así el consumo tanto de empresas como personas.

Cabe destacar que el Banco Central de Chile no variaba la TPM hace más de 2 años, hecho que va en concordancia con la estabilidad relativa que esta tasa tiene en el país. Esta estabilidad contribuye directamente a la toma de decisiones de las familias y las empresas.

1.1.3.4 Índice de Empleo

Ahora se analizará la tasa de desempleo para Chile, y específicamente para la Región de Aysén. Estas cifras se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: tasa de desempleo mensual para últimos 10 meses de Chile y la Región de Aysén

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
Chile	6,8 %	6,9 %	7,1 %	6,9 %	6,8 %	6,4 %	6,2 %	6,1 %	6,2 %	6,4 %
Región de Aysén	3,5 %	2,5 %	2,4 %	2,2 %	3,1 %	3,3 %	2,8 %	2,3 %	3,9 %	4,2 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Central de Chile

A nivel nacional la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente constante en los últimos meses, en valores que van de aproximadamente un 6% a un 7%. En la Región de Aysén se observan cifras muchísimo menores (generalmente entre un 2% y 3 %), las que le permiten situarse como una de las regiones con menos desempleo de Chile. Cabe destacar que en el año 2017 en esta región ocurre un crecimiento considerable en este índice, alcanzando valores cercanos al 4%⁹.

1.1.3.5 IPC e Inflación

Por otra parte, el otro factor que afecta el poder adquisitivo de los habitantes del país es la inflación. En la tabla 4 se muestran las variaciones porcentuales anuales del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Chile para los últimos años.

Tabla 4: variación porcentual anual IPC de Chile para los años entre 2006 y 2015

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variación IPC	3,4 %	4,4 %	8,7 %	0,1 %	1,4 %	3,3 %	3,0 %	1,8 %	4,4 %	4,3 %

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial

En estas cifras se observa que desde el 2014 en adelante ha aumentado la inflación, manteniéndose en números cercanos al 4%. Esta situación afecta considerablemente al poder adquisitivo de los habitantes del país⁸.

1.1.3.6 Mano de Obra Calificada

Según información del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), en la Región de Aysén operan 15 Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). De estas entidades, 6 se localizan en la ciudad de Coyhaique y 3 en Aysén. Las otras OTEC se encuentran ubicadas en Chile Chico, Cochrane, Guaitecas, O'Higgins, Río Ibáñez y Tortel¹⁰.

TechnoServe Chile fue elegido por CORFO para implementar Potencia Patagonia, una aceleradora de negocios que busca transformarse en el principal aliado para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la zona, actores esenciales para el desarrollo inclusivo de las regiones de Los Lagos y Magallanes. Potencia Patagonia ha sido apoyada por los gobiernos regionales de Los Lagos, Aysén y Magallanes y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), un fondo autónomo administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En promedio los emprendedores que participan del programa logran duplicar sus ventas durante su primer año de participación con el programa¹¹.

1.1.4 Entorno Social

1.1.4.1 Indicadores Demográficos

1.1.4.1.1 Nivel Poblacional

Según datos de proyecciones efectuadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), con base en el Censo 2002, la población total de Chile para el 2017 es de 18.138.749 habitantes. Por su parte, según estas mismas proyecciones la Región de Aysén para el 2017 cuenta con 111.680 habitantes¹².

Por otra parte, es importante conocer cómo se da la distribución socioeconómica de los habitantes del país y los de la Región de Aysén. En el gráfico 1 se muestran las cifras obtenidas por Adimark basadas en datos del Censo 2002.

Gráficamente se observa que la Región de Aysén, en comparación con el total del país, cuenta con mayor proporción de su población en estratos socioeconómicos bajos, y menor proporción de su población en estratos socioeconómicos altos¹³.

Finalmente, es importante analizar el índice de ruralidad existente en esta región. Se calcula que en el sector urbano vive aproximadamente el 81,84% de la población total regional, mientras que un 18,16% reside en zonas rurales (INE, 2016).

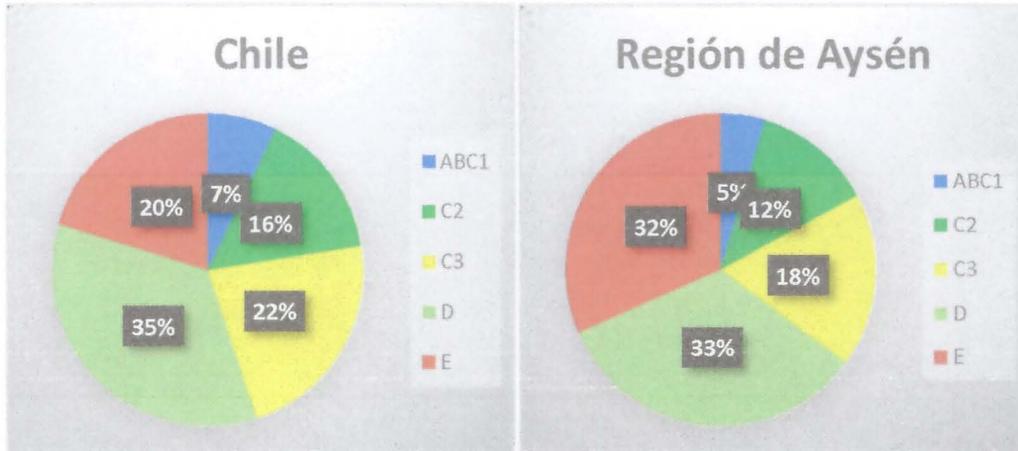
¹⁰<http://www.conicyt.cl/regional/files/2013/06/Aysen.pdf>

¹¹<http://www.potenciapatagonia.cl/quienes-somos-2/>

¹²(INE, 2008)

¹³(Adimark, 2002)

Gráfico 1: segmentación socioeconómica de Chile y de la Región de Aysén



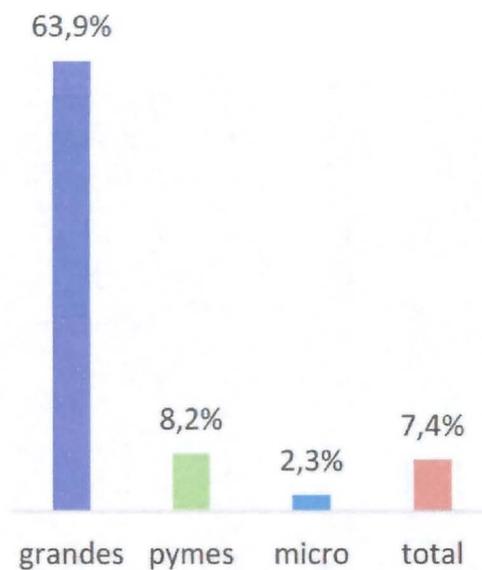
Fuente: elaboración propia con datos de Adimark

1.1.4.1.2 Nivel Educativo

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

Para el comienzo del análisis en el gráfico 2 se muestra el porcentaje de empresas del país que capacitan a sus trabajadores, según el tamaño de éstas.

Gráfico 2: empresas que capacitan, por tamaño y sector



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

En este gráfico se observa que sólo un 7,4% de las empresas con trabajadores indicó que algunos de ellos participaron en cursos formales de capacitación. Por otra parte, en estos resultados se evidencia claramente que mientras más grandes son las empresas, más capacitan a sus trabajadores. De esta forma, esta gran diferencia constituye una señal de preocupación, ya que precisamente las pymes y micro empresas están rezagadas en términos de productividad en parte por no contar con trabajadores suficientemente capacitados.

Específicamente para el rubro de la agricultura, los resultados arrojaron que aproximadamente el 11,3% de las empresas capacitó formalmente a algunos de sus trabajadores. Así, el sector de la agricultura fue el cuarto que más capacitó en el país, aunque muy lejos del rubro de suministro EGA (64,8%) y del rubro de intermediación financiera (54,3%)¹⁴.

Ahora, en la tabla 5 se analiza la proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan.

Tabla 5: proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan

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

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

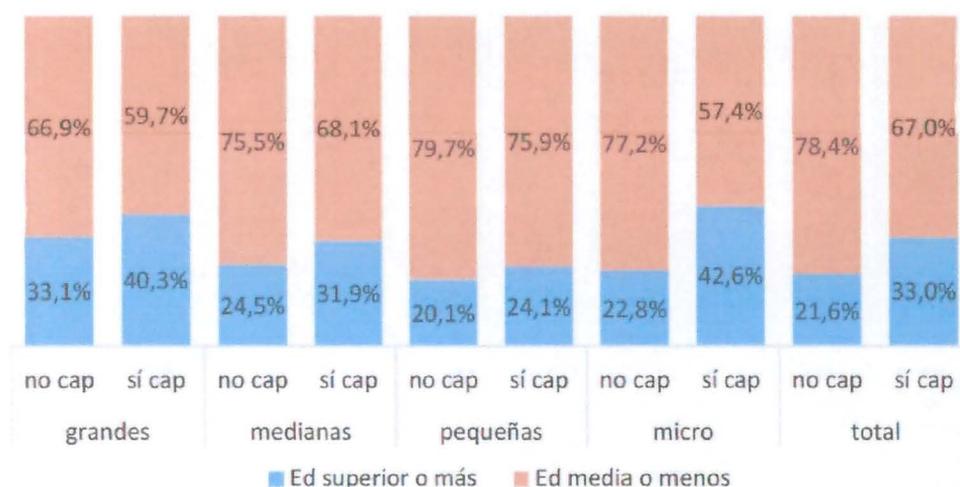
Como era de esperar, se observa que aquellas empresas que capacitan, cuentan con mayor proporción de trabajadores calificados que aquellas que no capacitan. Es importante destacar que esto ocurre para todos los tamaños de empresas.

Finalmente, en el gráfico 3 se muestra la proporción de trabajadores según su nivel educacional en las empresas analizadas anteriormente.

Los resultados revelan que las empresas que capacitan cuentan con una mayor proporción de trabajadores con educación superior y postgrados. Por el contrario, las empresas que no capacitan tienen una mayor proporción de trabajadores sin educación formal y básica. Esto ocurre para todos los tamaños, siendo el caso más notorio las diferencias que ocurren en las microempresas.

¹⁴(Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2015)

Gráfico 3: proporción de trabajadores en planta según educación por tamaño de empresa entre las que capacitan y las que no capacitan



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

1.1.4.1.3 Tasa de Fecundidad y Tasa de Mortalidad

Se estima que en Chile por cada 1.000 habitantes hay 14,2 nacidos vivos, y en la Región de Aysén hay 14,4 nacidos vivos. De esta forma, Aysén se ubica sexta entre las regiones con la tasa de fecundidad más alta del país.

Por otra parte se calcula que en Chile por cada 1.000 habitantes hay 5,7 defunciones generales, y en la Región de Aysén hay 4,5 defunciones generales. Así, Aysén se ubica segunda entre las regiones con la tasa de mortalidad más baja del país (INE, 2016).

1.1.4.1.4 Rasgos Culturales

Para descubrir los principales rasgos culturales que identifican a los chilenos se analiza el estudio "Identidad Chilena", el cual fue publicado en 2015 por la Fundación Imagen de Chile.

En este estudio se concluye que las principales características que definen a los chilenos son: solidarios, consumistas, pícaros, acogedores, amigables, orgullosos de su país, esforzados, soñadores, trabajólicos, introvertidos, apocados, desilusionados, y reprimidos¹⁵. Así, estas características influyen directamente en los comportamientos de los consumidores y empresarios chilenos.

Para la caracterización netamente empresarial de Chile se utiliza la "Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas", elaborada el 2012 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. En esta

¹⁵(Fundación Imagen de Chile, 2015)

encuesta se concluyen algunos aspectos importantes como: la gran mayoría de las empresas chilenas son administradas por sus dueños o socios principales; en el 75% de los casos las empresas son administradas por hombres, y en 25% de los casos por mujeres; la diferencia entre el número de administradores hombres y el número de administradoras mujeres se hace más evidente en las empresas más grandes, y las cifras se estrechan en empresas más pequeñas; la mayor parte de los administradores se encuentra en un rango etario de entre 45 y 54 años, representando el 31% del total; y que la motivación para emprender nace fundamentalmente por el deseo de formar una empresa propia y tomar decisiones propias, por tradición familiar y por la búsqueda de oportunidades en el mercado¹⁶.

Finalmente se analiza la identidad cultural de los habitantes de la Región de Aysén en particular. En el litoral existe una fuerte influencia huilliche-chilota, la que se combina con la de las poblaciones indígenas originaria. Hacia el interior en tanto, la influencia indígena contemporánea es menor y las narrativas identitarias han buscado una conexión consciente con los primeros grupos humanos que ocuparon el territorio desde hace nueve mil años.

La identidad patagónica mezcla prácticas y saberes de origen oriental/argentino, del centro sur de Chile y de Chiloé, lo que da forma a un estilo de vida único en el país¹⁷.

1.1.4.2 Responsabilidad Social Empresarial

Finalmente, un aspecto clave para caracterizar al ámbito empresarial en Chile es el aumento del interés por la Responsabilidad Social Empresarial. Esto se debe a los beneficios que trae para los trabajadores, para la valoración de la imagen y la marca, para la lealtad del consumidor, y para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

En este sentido ha sido clave el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, el que es una instancia donde se reúnen actores del sector empresarial con representantes de instituciones de gobierno y miembros de la sociedad civil con el fin de coordinar, informar y proponer acciones en esta materia¹⁸.

Paralelo a esto existen otras organizaciones que han hecho posible este fenómeno, como la fundación PROhumana. Ésta publica un Ranking de Sustentabilidad Empresarial para premiar y promocionar a aquellas empresas modelo en esta temática¹⁹.

¹⁶(Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012)

¹⁷(Gobierno Regional de Aysén/ILPES-CEPAL, 2009)

¹⁸(Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2017)

¹⁹(Fundación PROhumana, 2017).

1.1.5 Entorno Tecnológico

1.1.5.1 Desarrollos Tecnológicos

En la zona existen otras Instituciones Públicas que apoyan el desarrollo de la tecnología e innovación. Entre las más importantes encontramos: Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Fundación para la Innovación Agraria (FIA), CONICYT y ProChile.

1.1.5.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

En esta materia resulta fundamental considerar en Chile la Agenda Digital 2020. Ésta es una hoja de ruta con la que se pretende avanzar hacia un desarrollo digital del país, de manera inclusiva y sostenible a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, permitiendo difundir, dar coherencia y facilitar el seguimiento y medición de los avances de las medidas comprometidas.

Las características más importantes de esta agenda son: busca presentar medidas concretas y estructuradas a partir del trabajo realizado por una alianza público-privada, formada por representantes del sector público, empresarial, académico y de la sociedad civil; es una agenda viva, que permite realizar adecuaciones según demandas del entorno que así lo ameriten, pudiendo sumarse nuevas medidas o desafíos estratégicos de alto impacto; y aspira a que el uso masivo de las tecnologías se transforme en un medio para reducir las desigualdades, que permita abrir más y mejores oportunidades de desarrollo, y contribuir al respeto de los derechos de todos los chilenos y chilenas.

La Agenda Digital 2020 se estructura en 5 ejes que establecen lineamientos estratégicos que se materializan en 60 medidas. A continuación se expone una breve descripción de los ejes y sus principales líneas de acción²⁰.

- Derechos para el Desarrollo Digital: contempla la adecuación del marco normativo vigente, ante nuevos fenómenos sociales de participación de la población frente al desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación.
 - Líneas de Acción: desarrollar un marco normativo para el entorno digital; y trabajar en el pleno respeto de los derechos fundamentales en el desarrollo digital.
- Conectividad Digital: el principal desafío en esta materia es lograr que todo Chile esté conectado digitalmente, con redes de alta velocidad y calidad, a precios accesibles para la población.

²⁰(Agenda Digital, 2017)

- Líneas de Acción: masificar el acceso digital de calidad para todas y todos; y mejorar las condiciones habilitantes para un servicio de conectividad de mayor calidad.
- Gobierno Digital: el foco está en alcanzar un Estado que responda a las demandas ciudadanas en forma oportuna, eficiente y eficaz, y en igualdad de condiciones. Sin importar la ubicación geográfica, mejorando así sustantivamente la calidad de vida de las personas y la confianza en las instituciones.
 - Líneas de Acción: masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad; apoyar las políticas sectoriales del Estado mediante el uso de la tecnología; fortalecer un Estado abierto y transparente; y promover un Estado más dinámico e innovador.
- Economía Digital: fomentar el desarrollo de la economía digital como herramienta para contribuir al crecimiento del país, la diversificación y la sofisticación de la economía.
 - Líneas de Acción: transformar las empresas digitalmente; impulsar el crecimiento del sector TIC; y promover el emprendimiento y la innovación digital.
- Competencias Digitales: el principal desafío es mejorar la calidad de la educación a través de contenidos y recursos tecnológicos orientados a docentes y estudiantes. Además, facilitar la empleabilidad y la inserción laboral de quienes egresan de carreras técnicas y profesionales en TIC.
 - Líneas de Acción: mejorar la calidad de la educación mediante tecnologías digitales; y abrir oportunidades laborales en la era digital.

Por su parte, la Fundación País Digital a través de un índice busca medir de forma continua los principales componentes del desarrollo digital de Chile, además de proponer metas concretas para cada uno de sus pilares. Estos pilares son 3: Empresas, Gobierno Digital y Usuarios.

Para este caso, el más importante a mencionar es el Pilar Empresas. Para el año 2020 se tiene como objetivo tener un 6% de participación de la economía de la información, nivelando así a la OCDE.

La medición de la economía de la información representa el valor añadido de las tecnologías de información y comunicación, junto con la producción de contenido, sobre el PIB de Chile. Actualmente el tamaño del sector de la economía de la información representa un 3,4% sobre el total de la economía chilena. Así, se calcula que el país está 23 meses retrasado en este tema respecto al nivel esperado del primer semestre del 2015.

Al nivel de la OCDE esta cifra posiciona a Chile en el último lugar, toda vez que dicho grupo de países promedian un 5,6% del tamaño de la economía de la información, siendo encabezados por Corea del Sur (10,7%), Japón (7%), Irlanda (7%) y Suecia (6,8%)²¹.

Según la última Encuesta Longitudinal de Empresas elaborada en conjunto por el Instituto Nacional de Estadísticas y la división de Estudios del Ministerio de Economía, dos de cada diez compañías realizan ventas a través de internet. Por lo tanto, deja a emprendedores y pequeños empresarios sin la posibilidad de que sus productos lleguen más rápido, más lejos y a más clientes. Por ello, otra de las metas al 2020 consiste en que al menos la mitad de las pymes en Chile tengan la posibilidad de hacer transacciones en la web.

²¹(Fundación País Digital, 2016)

1.2 SITUACIÓN INTERNA ACTUAL

1.2.1 Reseña Histórica

La señora María Cristina Tapia, de profesión Asistente social, recién titulada, se muda a trabajar a la ciudad de Coyhaique, su trabajo profesional en ningún momento la alejó de la preparación de alimentos como mermeladas, conservas y chutneys, pero siempre pensadas para el auto consumo de su grupo familiar.

María Cristina no recuerda que fue lo que gatilló la incorporación de sus productos en el mercado, pero sí tiene claro que siempre sus amigos y cercanos le mencionaban que sus productos deberían comercializarse debido a la gran aceptación que tenían estos.

Es así como en diciembre de 2010 se comienza a comercializar formalmente sus productos bajo el nombre de MC Gourmet. Actualmente, ofrece una amplia gama de productos, 54 en total, los que se clasifican en cuatro grandes grupos (ver Tabla 6).

Tabla 6: Productos MC Gourmet

DULCES Y MERMELADAS	SALSAS AGRIDULCES O CHUTNEYS	PRODUCTOS SALADOS	MISTELAS ARTESANALES y JARABES
22 Productos	16 productos	4 productos	12 productos

Fuente: Empresa MC Gourmet

Si bien los productos MC Gourmet salen formalmente al mercado en diciembre del año 2010, sus inicios se remontan a muchos años antes. María Cristina (Figura 2) quien es la propietaria y encargada de elaborar los productos MC Gourmet, comenzó ayudando desde temprana edad en la preparación de alimentos en su hogar y con el pasar de los años ésta práctica se volvió habitual y se transformó en una pasión para ella.

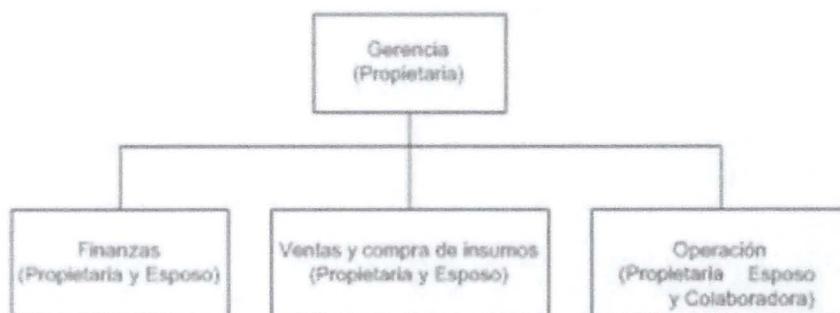
Figura 2: Fotografía de María Cristina Tapia



Fuente: Fotografía capturada en visita a la empresa MC Gourmet

Actualmente, la señora María Cristina es apoyada en la elaboración de productos por una persona contratada para estas actividades, además de su esposo. En la Figura 3 se resume el organigrama de la empresa, el que fue creado con información proporcionada por la propietaria.

Figura 3: Estructura organizacional de la Empresa MC Gourmet



Fuente: Elaboración Propia

El modelo de negocio de la empresa es la compra directa a productores locales y/o recolectores de materias primas cultivadas y silvestres de la Región de Aysén y la posterior elaboración con éstas de mermeladas, pastas, jarabes, licores y chutneys aplicando recetas tradicionales.

En los últimos años MC Gourmet ha participado de diversas ferias tanto locales como nacionales (Echinuco, Paula Gourmet, etc.). En la ciudad de Coyhaique sus productos se hicieron conocidos rápidamente por su calidad y sabor, por lo mismo en el año 2015 fue reconocida con el sello "Lo mejor de lo nuestro" que correspondió al primer concurso regional de la cocina de Aysén (Ver Figura 4).

Figura 4: Sello Lo mejor de lo nuestro, primer concurso regional de la cocina de Aysén.



Fuente: Obtenida de sitio web: <http://www.mcgourmet.cl/>

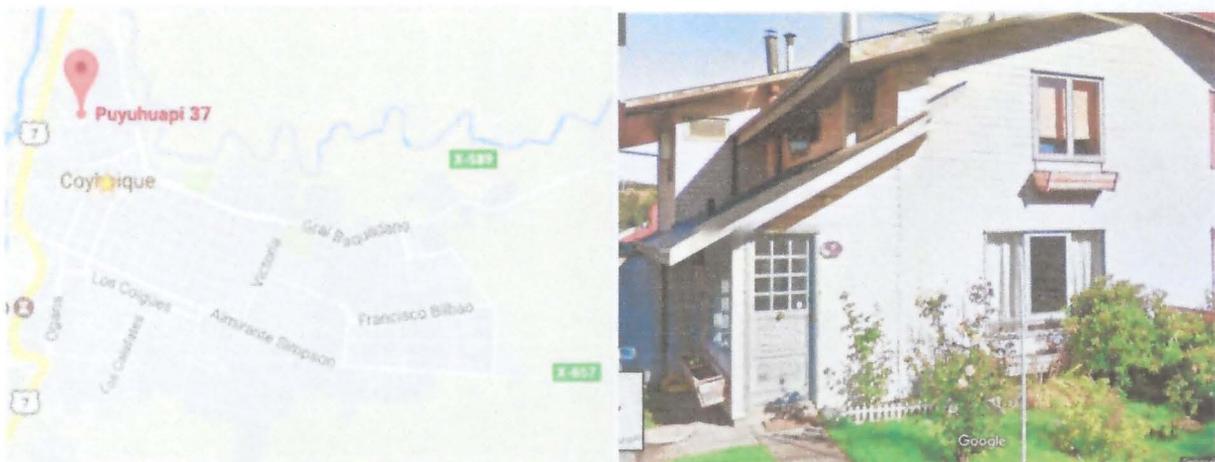
El capital de la empresa se debe principalmente a inversión propia, siendo muy bajo el aporte Estatal. Esto último debido al escaso conocimiento y postulación a fondos concursables de financiamiento

público. En este caso particular el financiamiento público ha sido a través de SERCOTEC para efectos de mejorar la publicidad y envasado del producto (etiquetas y sitio web).

1.2.2 Ubicación e Infraestructura

La empresa elabora sus diversos productos en el domicilio particular de la propietaria, la cual se sitúa en la ciudad de Coyhaique, en el pasaje Puyuhuapi número 37 (Ver Figura5). Lugar en el cual la propietaria ha elaborado sus productos tanto para autoconsumo como para comercializar. MC Gourmet cuenta con Resolución Sanitaria obtenida bajo el concepto de Micro Empresa Familiar (MEF).

Figura 5: Ubicación sala de procesos MC Gourmet



Fuente: <https://www.google.cl/maps>

En el domicilio se identifican tres áreas habilitadas para elaboración de productos: sala de procesos que corresponde a la cocina, de dimensiones acotadas de 12 m² aproximadamente; bodega de materias primas, que corresponde a un espacio de 6 m²; y bodega de productos terminados e insumos que tiene una superficie de 8 m².

1.2.3 Filosofía Empresarial

1.2.3.1 Misión:

MC Gourmet no cuenta con misión establecida.

1.2.3.2 Visión

MC Gourmet no cuenta con visión establecida.

1.2.3.3 Valores de la empresa

De acuerdo a relatos provenientes de la propietaria los principales valores de la empresa son:

- Dar a conocer los sabores de frutos típicos de la Patagonia a través de mermeladas, chutney, pastas, jarabes y licores.
- Posicionarse en el mercado local de la ciudad de Coyhaique y posteriormente alcanzar nuevos mercados nacionales.
- La tendencia a preparar los productos MC Gourmet conservando el procedimiento tradicional (casero).
- Utilizar y dar énfasis a las materias primas regionales.

1.2.3.4 Políticas de la Empresa

MC Gourmet no cuenta con políticas establecidas.

1.2.3.5 Objetivos de la empresa

MC Gourmet no cuenta con objetivos establecidos

1.2.4 Clientes

1.2.4.1 Mercado Objetivo

Si bien el mercado objetivo de la empresa no está definido, se puede observar que la elaboración de sus productos apunta a consumidores de tipo gourmet, perteneciente a niveles socio-económico medio-alto y alto, quienes están dispuestos a pagar el precio de estos productos con la finalidad de obtener experiencias de sabores nuevos.

1.2.4.2 Principales Clientes y sus Características

Los principales clientes actuales de la empresa se dividen en: restaurantes, hoteles y tiendas especializadas de tipo gourmet, que a continuación se mencionan:

- a) Tiendas especializadas de tipo gourmet:
 - Tienda V&C, Horn, Coyhaique.
 - Despensa Ahumart, Ignacio Serrano 133, Coyhaique.
 - Patagonia Vinos, Baquedano 450, Coyhaique.
 - Patagonia Vinos, Teniente Merino 668, Puerto Aysén.
 - Carnes Ganadero, Simpson 665, Coyhaique
 - Tienda Chusca, Freire 401, Coyhaique.

- Spotmarket, Freire 170, Coyhaique.

Las tiendas especializadas de tipo gourmet que se mencionan son todas de la ciudad de Coyhaique, a excepción de Patagonia Vinos de Puerto Aysén, los principales consumidores en estas tiendas son profesionales jóvenes o personas mayores de 45 años con un nivel socio económico medio-alto y alto, ambos mayoritariamente turistas nacionales y extranjeros, esto en base a consultas realizadas directamente parte de éstas tiendas.

Estas tiendas comercializan productos MC Gourmet como también productos de la competencia. Los intermediarios hacen mención a que han seleccionado al proveedor (MC Gourmet) ya que sus productos son demandados en el mercado local, además las relaciones comerciales con el proveedor son confiables en cuanto a calidad y cumplimiento de servicios.

b) Hoteles y restaurantes:

- Restobar Hudson, Moraleda 599, Coyhaique.
- Restobar Mako, Baquedano 400, Coyhaique.
- Restaurant Adobe, Baquedano 9, Coyhaique.
- Restaurant Ruibarbo, Baquedano 208, Coyhaique.
- Restaurant El Fogón, X-600, Coyhaique.
- Bed & Breakfast Raíces, Baquedano 444, Coyhaique.

Estos pertenecen a la ciudad de Coyhaique, aquí, a diferencia de los clientes de tiendas especializadas de tipo gourmet, los productos no son comercializados bajo el nombre de MC Gourmet sino que son utilizados en la preparación de los diversos platos.

En ambos casos los intermediarios realizan compras irregulares (1 a 3 meses) tanto en frecuencia como en volúmenes.

En menor porcentaje existe la venta directa con el consumidor final, la cual se realiza cuando MC Gourmet ha participado en ferias, en las que destacan Expo Fiesta de La Cerveza AYSÉN 2015, Mercadito ECHINUCO 2015, Expo PYME Sercotec Aysén 2015, Expo Patagonia Coyhaique 2016, Expo Fiesta De La Cerveza AYSÉN 2016, Festival de La Cosecha Coyhaique 2016, Mercado Paula Gourmet 2016, Sabores Y Saberes de Aysén 2016. Y por otro lado están las ventas a instituciones o empresa para regalos corporativos.

1.2.4.3 Medición de satisfacción de los clientes

MC Gourmet en ocasiones realiza consulta a sus clientes intermediarios, con el fin de obtener información referente a sus productos en aspectos tales como el precio, calidad, tiempos de entrega.

Pero no es una conducta habitual o que esté planificada para realizar de forma constante con el total de sus clientes.

1.2.4.4 Encuesta aplicada a clientes actuales

La encuesta aplicada se complementa con información obtenida en terreno, conversación directa con alguno de los clientes (intermediarios) de MC Gourmet.

Los principales y más relevantes datos que se obtuvieron son referentes al precio, la calidad de los productos, confiabilidad que entrega el proveedor y envases tanto formato como diseño.

Referente al precio, el 100% de los encuestados menciona que los productos MC Gourmet tienen precios superiores a los de la competencia, que si bien los productos son de buena calidad aún así se perciben como elevados, mencionando este punto como una debilidad.

En cuanto a la calidad de los productos, la mayoría de los encuestados hacen referencia a la alta calidad, siendo este uno de los elementos que gatilla la decisión de compra y comercialización de los mismos. Destacan los buenos ingredientes, buena mezcla de ingredientes, excelentes productos con una calidad sostenida en el tiempo. Reconocen que el proveedor entrega confianza, buena disposición a sugerencias, buena comunicación y rapidez en respuestas.

Analizando los envases, se menciona la opción de modificar el volumen de cada producto para comercializar en tiendas y en cuanto a restaurantes se menciona la opción de contar con envases de boca ancha. Los encuestados se refieren al diseño de etiqueta de forma aceptable, sugiriendo rediseñar esta, destacando elementos diferenciadores, las etiquetas nutricionales son de difícil lectura. Además sugieren la creación de algún tipo de pack con combinación de productos.

Un punto que igual se menciona es el nivel de producción de MC Gourmet, que en escasas ocasiones no ha tenido stock para comercializar.

1.2.5 Oferta de Productos

1.2.5.1 Características de los Productos

Los productos MC Gourmet se clasifican en cuatro grandes grupos: dulces y mermeladas, salsas agrídulces o chutneys, productos salados y mistelas artesanales y jarabes. Estos se detallan a continuación:

Dulces y mermeladas: se distinguen 19 productos (ver tabla 7), estos se comercializan mayoritariamente en frascos de vidrio de 300 gramos, en menor cantidad los frascos de 500 gramos y un kilogramo, frascos tamaño de 30 gramos y pack de 4 tester.

Tabla 7: Dulces y mermeladas

DULCES Y MERMELADAS			
1	Dulce de Calafate	11	Dulce de Alcayota c/Nueces y Coco
2	Dulce de Fru lla Silvestre	12	Dulce de Naranja Chilena
3	Dulce de Zarparrilla	13	Dulce de Naranja Chilena c/Jengibre
4	Dulce Zarparrilla Silvestre	14	Dulce de Ruibarbo
5	Dulce Frutos del Bosque	15	Dulce de Grosella Verde o Roja
6	Dulce Ciruela Regional	16	Dulce de Damasco Chile Chico
7	Dulce de Frambuesa Roja	17	Cajas de Regalo c/Sur dos de Dulces
8	Dulce de Frambuesa Amarilla	18	Pack con 4 pos de dulces
9	Dulce de Mosqueta	19	Mermelada de Cauchao
10	Dulce de Guinda		



Fuente: Empresa MC Gourmet

Salados: Se distinguen cuatro productos que se detallan en la Tabla 8 y se comercializan principalmente en frascos de vidrio de 300 gramos. Principalmente elaborados con materias primas obtenidas fuera de la Región de Aysén.

Tabla 8 Salados

PRODUCTOS SALADOS	
1	Salsa de Ají mezcla de Rojos
2	Salsa de Ají Amarillo Cristal
3	
4	Berenjenas Escabechadas
5	Peras Encur das



Fuente: Empresa MC Gourmet

Salsas agridulces o chutneys: Se distinguen 16 productos, principalmente chutneys disponibles a la venta en frascos de 300 gramos, 30 gramos y 1 kilogramo. Elaborados tanto con las materias primas propias de la Región de Aysén, materias primas fuera de la región y mezcla de ellos. Ver Tabla 9.

Tabla 9: Salsas agrídulces o chutneys

SALSAS AGRIDULCES O CHUTNEYS			
1	Chutney de Cebolla a la Pimienta Austral	9	Chutney de Cerezas de Chile Chico
2	Chutney de Damasco Chile Chico c/Almendras	10	Chutney de Melón – Naranja
3	Chutney de Ruibarbo	11	Chutney de Grosellas
4	Chutney de Mango Picante	12	Chutney de Tomates
5	Chutney de Mango al Merkén	13	Chutney de Manzanas Regionales
6	Chutney de Zarparrilla c/Manzana	14	Chutney de Duraznos
7	Cajas de Regalo c/Sur dos de Chutneys	15	Chutney de Verduras
8	Pack con diferentes tipos de salsas agrídulces	16	Confitura de Morrón



Fuente: Empresa MC Gourmet

Mistelas artesanales y jarabes: se comercializan 6 tipos de licores y 6 tipos de jarabes, principalmente en botellas de 250 c.c. Ver Tabla 10.

Tabla 10: Mistelas artesanales y jarabes

MISTELAS ARTESANALES Y JARABES			
1	Jarabe de Calafate	7	Licor de Damasco
2	Jarabe de Maqui	8	Licor de Guinda
3	Jarabe de Frambuesa	9	Licor de Maqui
4	Jarabe de Guinda	10	Licor de Calafate
5	Jarabe de Cauchao	11	Licor de Murta
6	Licor de Frambuesa	12	Licor de Cassis



Fuente: Empresa MC Gourmet

En todos los casos, los envases de mayor tamaño, un kilogramo, son los elaborados para satisfacer la demanda de restaurantes y hoteles, quienes los emplean como ingredientes en sus preparaciones.

1.2.5.2 Precios

En las siguientes tablas se detallan los valores de venta que tiene cada producto, estos valores son fijados principalmente para la venta a intermediarios. La fijación de precios se realizó en base a cálculo de costeo de productos más un margen de utilidad, estos cálculos se han realizado en varias ocasiones desde que comenzó la comercialización de productos MC Gourmet. En sus inicios el cálculo se realizaba de forma menos detallada y con el transcurrir de los años se ha ido dando más énfasis a la fijación de precios, el último cálculo de precios se realizó el año 2016, cuando participó de capacitaciones ofrecidas por Potencia Patagonia.

En la Tabla 11, se detallan los precios de dulces y mermeladas en sus respectivos formatos

Tabla 11: Precios dulces y mermeladas

	PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR NETO \$	PRECIO C/IVA \$
DULCES Y MERMELADAS					
1	Dulce de Calafate	Grs	300	4.370	5.200
2	Dulce de Fru lla Silvestre	Grs.	300	4.370	5.200
3	Dulce de Zarzaparrilla	Grs.	300	4.370	5.200
4	Dulce Zarzaparrilla Silvestre	Grs.	300	4.370	5.200
5	Dulce Frutos del Bosque	Grs.	300	4.370	5.200
6	Dulce de Frambuesa Roja	Grs.	300	3.782	4.500
7	Dulce de Frambuesa Amarilla	Grs.	300	3.782	4.500
8	Dulce de Mosqueta	Grs.	300	3.782	4.500
9	Dulce de Guinda	Grs.	300	3.361	4.000
10	Dulce Ciruela Regional	Grs.	300	3.361	4.000
11	Dulce de Ruibarbo	Grs.	300	3.361	4.000
12	Dulce de Grosella Verde o Roja	Grs.	300	3.361	4.000
13	Dulce de Damasco Chile Chico	Grs.	300	3.361	4.000
14	Dulce de Alcayota c/Nueces y Coco	Grs.	300	3.361	4.000
15	Dulce de Naranja Chilena	Grs.	300	3.361	4.000
16	Dulce de Naranja Chilena c/Jengibre	Grs.	300	3.361	4.000
17	Cajas de Regalo c/Sur dos de Dulces	Un	1	4.622	5.500
18	Pack con diferentes dulces	Grs.	30	1.261	1.500
19	Mermelada de Cauchao	Grs.	300	4.370	5.200

Fuente: Empresa MC Gourmet

En la Tabla 12, se detallan los precios de salsas agridulces o chutneys en sus respectivos formatos

Tabla 12: Precios salsas agridulces o chutneys

	PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR NETO \$	PRECIO C/IVA \$
SALSAS AGRIDULCES O CHUTNEYS					
1	Chutney de Cebolla a la Pimienta Austral	grs	300	4.034	4.800
2	Chutney de Damasco Chile Chico c/Almendras	grs	300	4.034	4.800
3	Chutney de Ruibarbo	grs	300	4.034	4.800
4	Chutney de Mango Picante	grs	300	4.034	4.800
5	Chutney de Mango al Merkén	grs	300	4.034	4.800

6	Chutney de Zarzaparrilla c/Manzana	grs	300	4.034	4.800
7	Chutney de Cerezas de Chile Chico	grs	300	4.034	4.800
8	Chutney de Melón – Naranja	grs	300	4.034	4.800
9	Chutney de Grosellas	grs	300	4.034	4.800
10	Chutney de Tomates	grs	300	4.034	4.800
11	Chutney de Manzanas Regionales	grs	300	4.034	4.800
12	Chutney de Duraznos	grs	300	4.034	4.800
13	Chutney de Verduras	grs	300	4.034	4.800
14	Confitura de Morrón	grs	300	4.034	4.800
15	Cajas de Regalo c/Surtidos de Chutneys	Unidad	1	4.622	5.500
16	Tester con diferentes salsas agridulces	grs	30	1.261	1.500

Fuente: Empresa MC Gourmet

En la Tabla 13, se detallan los precios de los salados en sus respectivos formatos

Tabla 13: Precio salados

	PRODUCTOS SALADOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR	PRECIO
1	Salsa de Ají mezcla de Rojos	grs	300	4.034	4.800
2	Salsa de Ají Amarillo Cristal	grs	300	4.034	4.800
3	Berenjenas Escabechadas	grs	500	4.202	5.000
4	Peras Encurtidas	grs	300	4.034	4.800

Fuente: Empresa MC Gourmet

En la Tabla 14, se detallan los precios de las mistelas y jarabes en sus respectivos formatos

Tabla 14: Precio mistelas y jarabes

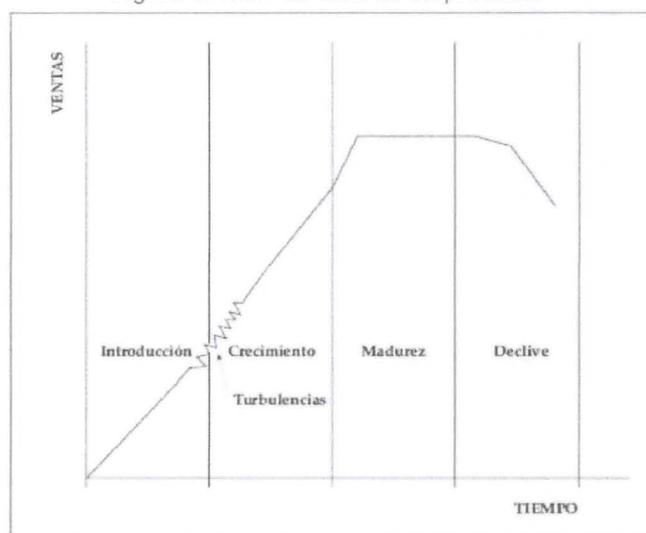
	PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	Valor Neto \$	PRECIOC/IVA \$
MISTELAS ARTESANALES y JARABES					
1	Jarabe de Calafate	cc	250	4.622	5.500
2	Jarabe de Maqui	cc	250	4.622	5.500
3	Jarabe de Frambuesa	cc	250	4.622	5.500
4	Jarabe de Guinda	cc	250	4.622	5.500
5	Jarabe de Cauchao	cc	250	4.622	5.500
6	Licor de Frambuesa	cc	250	3.782	4.500
7	Licor de Damasco	cc	250	3.782	4.500
8	Licor de Guinda	cc	250	3.782	4.500
9	Licor de Maqui	cc	250	4.622	5.500
10	Licor de Calafate	cc	250	4.622	5.500
11	Licor de Murta	cc	250	3.782	4.500
12	Licor de Cassis	cc	250	4.622	5.500

Fuente: Empresa MC Gourmet

1.2.5.3 Participación de Mercado de los Productos

La participación de mercado de los productos MC Gourmet no ha sido determinada. Cabe destacar, que la empresa lleva pocos años en el mercado por lo que se puede asumir que aún se encuentra en fase de crecimiento de una empresa (Ver Figura 6) y su participación de mercado aún es pequeña. Sin embargo, en lo que corresponde al comercio local de la ciudad de Coyhaique, la marca se puede ver en gran parte de las tiendas especializadas de tipo gourmet, pero a nivel nacional su participación es baja.

Figura 6: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Sitio web www.marketing.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto.

1.2.5.4 Costos por Producto

La empresa tiene un registro de costos para 11 de sus 54 productos. Los 11 productos fueron seleccionados de forma aleatoria y estos valores son utilizados para calcular el costeo de sus similares. El cálculo considera primeramente la materia prima principal, materia prima secundaria (verdura / fruta), azúcar, vinagre, especias, aliños, aceite, envase y etiquetas. El detalle de los costos de los 11 productos se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15: Costeo productos MC Gourmet

	Productos	Materia prima Principal \$	Verdura o fruta secundaria \$	Azúcar \$	Vinagre \$	Especias, aliños y aceite \$	Envase \$	Etiquetado \$	Costo Variable Unitario \$
1	Chutney de Cebolla	200	120	62.5	81.25	25	450	195	990
2	Chutney de Zarparrilla Manzana	1100	250	62,5	125	48	450	195	2230,5
3	Salsas de Ají	857			28.6	93	450	195	1595

4	Berenjena Escabechada	600	50	660	310	413	195	2228
5	Mermeladas Berries 300g	1000	133			450	300	1883
6	Mermeladas Guinda / Frambuesa 300g	1000	133			450	300	1883
7	Mermeladas Ruibarbo / Grosella 300g	833	133			450	300	1716
8	Mermeladas Berries 1000g	3000	400			500	100	4000
9	Mermeladas Ruibarbo / Grosella 1000g	2500	400			500	100	3500
10	Licores Calafate / Guinda 250ml	208	42			380	240	870
11	Jarabe de Calafate / Cauchao / Frambuesa / Guinda	480	160			380	240	1260

Fuente: Empresa MC Gourmet

Siendo este método el único cálculo de costo y el más próximo a la realidad, del cual se deja en evidencia que faltan más ítems por incorporar al cálculo de costos de los productos.

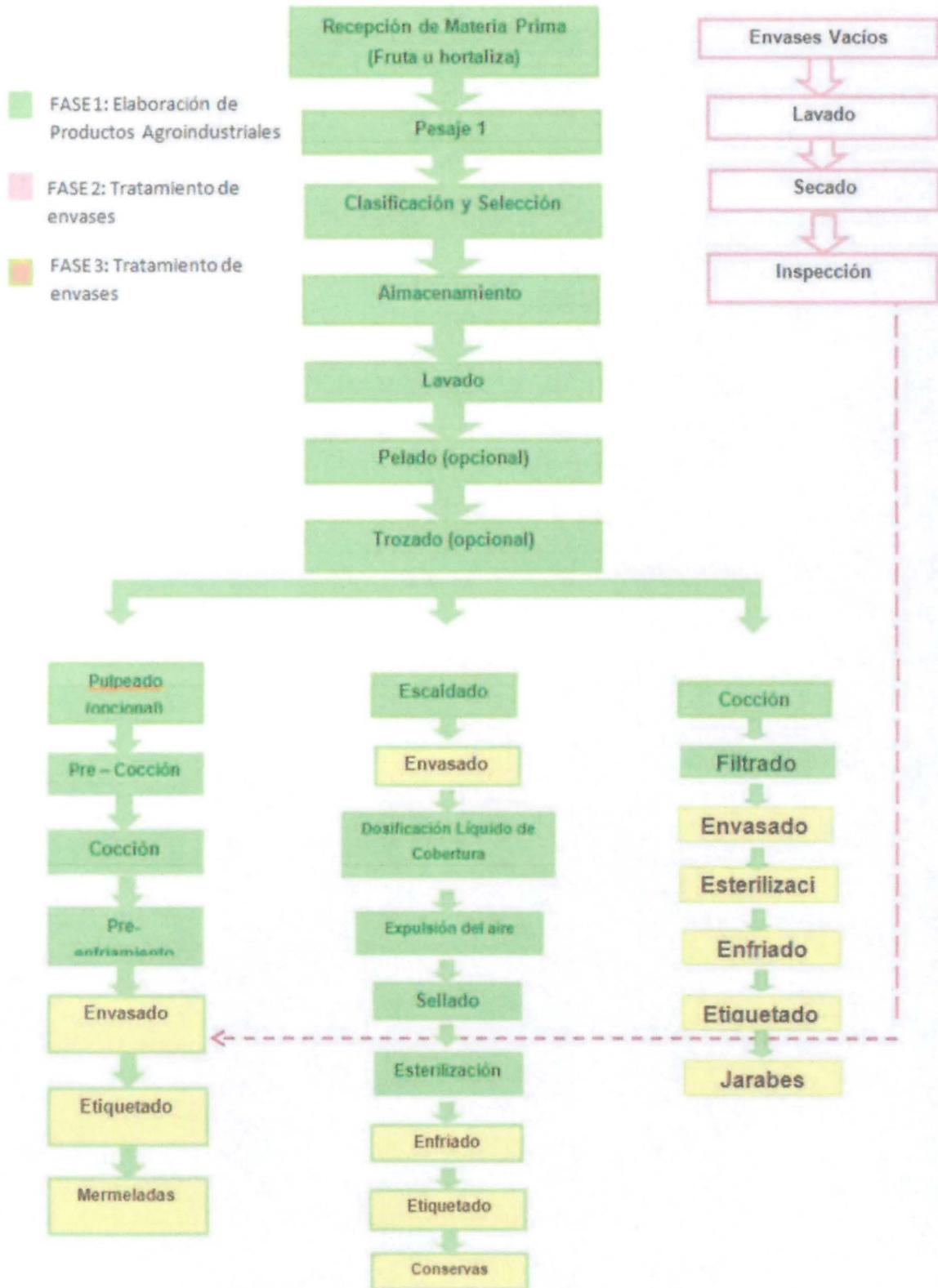
1.2.6 Proceso Productivo

A continuación se darán a conocer los diagramas de flujo representativos de cada proceso (mermeladas, conservas y jarabes) describiendo los pasos operacionales y controles de calidad que permitan la elaboración de un producto estandarizado, inocuo y con calidad sensorial con características de las materias primas utilizadas en los diferentes procesos.

Diagramas de flujo de los procesos de mermeladas y conservas:

En la Figura7, se muestran las distintas fases que componen el proceso de fabricación de mermelada, conservas y jarabes. El número de fases son cuatro, en la fase 1 se realizan las etapas preliminares comunes en la elaboración de estos productos, desde la recepción de las materias primas hasta el trozado. En la fase 2 se realiza la elaboración de los productos propiamente tal desde el pulpeado y escaldado según corresponda hasta que los productos estén envasados. En la fase 3 se manipulan los envases y se lleva a cabo de una forma paralela a la elaboración de los productos. Finalmente las fases 1, 2 y 3 convergen en la fase 4, en la cual se realiza, desde el enfriado del producto hasta el despacho y/o venta estos.

Figura 7: Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración Propia

En el diagnóstico se observa que la planta no cuenta con los siguientes documentos:

- Manual de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM), al no contar con manuales es muy difícil poder llevar un control de producción y estandarización de los procesos. Además, este tipo de manuales es exigido por el Servicio Nacional de Salud.
- Informes de análisis microbiológicos de las materias primas y productos terminados.
- La empresaria no cuenta con registros de medición de parámetros físico- químico tales como pH, acidez y °Brix necesarios para determinar las características del producto y poder definir su vida útil.
- A todas las etiquetas les falta información, que indican los artículos 107 y 115 del reglamento sanitario de los alimentos DTO. N° 977/96. Además les falta cumplir con la ley 20.606 del Ministerio de Salud.

1.2.7 Proveedores

Los principales proveedores de la empresa corresponde a:

a) Proveedores de materias primas: se pueden diferenciar dos grupos, Región de Aysén y fuera de la región. En el caso de proveedores de la Región de Aysén se encuentran recolectores y productores, las materias primas que principalmente ellos proveen son: calafate, frutilla silvestre, zarzaparrilla o corinto, zarzaparrilla silvestre, cauchao, frambuesa roja, frambuesa amarilla, mosqueta, guinda, ciruela, ruibarbo, grosella verde o roja, damasco chile chico, cerezas chile chico y cassis. Mayoritariamente, estos son pequeños proveedores, comercializando con MC Gourmet volumen que van desde los 20 a los 200 kilogramos. Estos proveedores se han seleccionado debido a la experiencia que tiene la empresa con ellos en cuanto a puntualidad y calidad del producto. La empresa no maneja una base de datos con posibles nuevos proveedores, aun que sí sabe que existen más en la zona. El sistema de pago es en efectivo contra recepción de la materia prima.

En el caso de proveedores fuera de Aysén, éstos abastecen materias primas escasas en la región tales como: ajíes, cebollas, y morrones. Estas materias primas tiene la característica de no ser estacionales lo que asegura abastecimiento periódico dentro del año. Los volúmenes de compra no superan los 70 kilogramos en los últimos años.

Como se puede apreciar en la Tabla 16, los volúmenes de compra de sus materias primas, en los últimos tres años, han experimentado aumentos de un doble hasta un triple.

Tabla 16: Histórico de volúmenes de compra de materias primas

FRUTA	2014	2015	2016
Tomate	Sin registro	8 kg	40 kg
Manzana	Sin registro	11 kg	40 kg
Cebolla	Sin registro	54 kg	80 kg
Ajjes rojos	8 kg	21 kg	70 kg
Leche	18 lt	38 lt.	30 lt
Berenjenas	10 unid.	130 unid.	200 unid.
Murta	Sin registro	8 kg	15 kg
Mango	Sin registro	9 kg	20 kg
Morrón	Sin registro	132 unid.	100 unid.
Ají amarillo	9 kg	37 kg.	50 kg.
Ruibarbo	Sin registro	20 kg	40 kg.
Calafate	Sin registro	40 kg.	200 kg.
Guinda	Sin registro	30 kg.	70 kg.
Zarzaparrilla silvestre	0	0	20 kg.
Corinto	Sin registro	20 kg.	50 kg.
Grosella	Sin registro.	20 kg.	40 kg.
Naranja chilena	Sin registro	30 kg.	40 kg.
Frutilla silvestre	Sin registro	40 kg.	80 kg.
Damasco	Sin registro	20 kg.	70 kg.
Cauchao	0	0	100 kg.
Frambuesa	Sin registro	15 kg.	30 kg.
Mosqueta	Sin registro	30 lt.	50 lt
Cerezas chile chico	0	10 kg	20 kg

Fuente: Empresa MC Gourmet

- b) Proveedores de frascos y botellas: no existen muchas opciones en cuanto proveedores de frascos de vidrio en el territorio nacional, los existentes se caracterizan por ser proveedores en grandes volúmenes y se ubican en Santiago. En la Tabla 17 se detalla el histórico de frascos y botellas comprados desde el año 2014 al 2016. El proveedor de frascos y botellas es un intermediario de la empresa Cristal Chile, el que ofrece la opción de comprar en volúmenes menores.

Tabla 17: Histórico compra de frascos y botellas

FRASCOS	2014	2015	2016
Tester (30 grs.)	72	1.458	500
250 grs.	84	1.286	1.617
500 grs.	48	74	0
1 kg	0	230	158
Botellas 250 c.c.	96	411	720
Tapas plásticas negras de botella	0	0	150
Sellos botellas	0	500	500
Tapas doradas 250 grs.	0	0	420

Fuente: Empresa MC Gourmet

- c) Proveedores de etiquetas: El principal proveedor de estos materiales, es una imprenta de la ciudad de Coyhaique. Sus registros históricos de compra para el año 2014 fueron 1.600 unidades, el 2015 4.516 unidades y el año 2016 15.250 unidades.
- d) Proveedores de insumos: se abastece del retail de la ciudad de Coyhaique, para éste apartado sus proveedores son variables ya que la decisión de compra se basa en función de los precios existentes a la hora de comprar, y se analiza en distintos puntos de venta. Dentro de los principales insumos se destacan: azúcar, aliños, aceite y vinagre.

1.2.8 Canales de Distribución

En la Figura 8 se puede ver el canal de distribución que mayormente utiliza MC Gourmet, el cual se caracteriza por ser un canal corto, ya que existe solo un intermediario entre el productor y el consumidor final. Sus intermediarios se pueden diferenciar entre horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) y tiendas especializadas de tipo gourmet. Este tipo de canal se identifica como indirecto ya que el producto pasa por intermediarios antes de llegar al consumidor final.

Las principales ventas de MC Gourmet se realizan a través de intermediarios, los cuales generan sus pedidos a la empresa vía teléfono o correo electrónico, donde la propietaria o los empresarios se ponen en contacto para consultar respecto a posibles pedidos. Una vez acordada la venta, la propietaria prepara el pedido obteniéndolo del stock de productos terminados o preparando según sea la situación, posteriormente, se despachan por empresa de encomienda tradicional o la propietaria realiza la entrega de forma personal.

Figura 8: Canal de distribución MC Gourmet



Fuente: Elaboración Propia

1.2.9 Arquitectura de Marca

MC Gourmet es la marca de productos elaborados por María Cristina Tapia en la ciudad de Coyhaique, Aysén. La marca corresponde a las iniciales del nombre de la fundadora de la empresa MC Gourmet (Ver Figura 9), MC de María Cristina. Ella es quien, junto a su familia, elabora los productos que ofrece la marca, controla y lleva un registro de las recetas, vende y distribuye los productos. En definitiva, es la protagonista del emprendimiento.

Figura 9: Marca MC Gourmet



Fuente: Sitio web www.mcgourmet.cl

Identidad de la Marca

La identidad de una marca es el conjunto de elementos y valores característicos que la constituyen, y que se pueden crear y gestionar a través de estrategias de branding²². Entre estos elementos están todos los que le dan sentido y construyen un valor único que la diferencia de su competencia, y del

²²Díaz, I. (2013). *Identidad e imagen de marca*. España: Banzai.

resto de marcas de rubros similares presentes en el mercado local y potencial, y sirve para ser identificada por sus actuales y potenciales clientes.

MC Gourmet, es una marca con una identidad basada en la historia personal y vínculo emocional de la productora con su actividad. Es así como describe María Cristina en su sitio web²³: *“Mi pasión por la cocina la fui adquiriendo desde muy niña cuando veía a mi madre hacer muchos jarabes, mermeladas, conservas dulces y saladas, era una costumbre en las familias numerosas de la zona el preparar los alimentos de Guarda. Las tortas, kuchenos, masas dulces y saladas en general; también se preparaban en casa y como me llamó tanto la atención la dedicación que se ponía, comencé a ayudar a mi madre en la elaboración para poder aprender. Nuestra microempresa familiar ha crecido con el correr de los últimos años, desarrollando nuevas técnicas, tanto en la elaboración de dulces, ejecución y decoración de tortas, mezclas de repostería fusión, entre recetas actuales con antiguas y obviamente también la inspiración propia”. Luego agrega: ...“Hay muchas riquezas escondidas en este rincón del planeta, elaboramos todos nuestros productos de manera artesanal con fruta fresca seleccionada de la mejor calidad y con todo el esmero, excelente sabor y delicada textura, el método tradicional de elaboración nos permite conservar las características naturales de los productos con un sabor agradable”.*

Del párrafo anterior, y de la frase *“Somos los dulces de la Patagonia chilena”*, slogan que acompaña al logotipo en la portada del sitio web y en las etiquetas de sus productos, se puede desprender que la marca también responde a una identidad local, por una parte por su forma de producir, la que corresponde a la tradición de la zona de abastecerse durante un largo período del año con alimentos de guarda como las conservas, y por otra, porque los productos son elaborados con frutos silvestres de la zona, los que son cosechados en periodos muy cortos por las características climáticas de la Patagonia. Cabe destacar que el slogan da la impresión que no incluye los productos salados y licores de la empresa.

Este “vínculo específico” que debiera reflejarse en la relación producto-lugar de origen, a través, del nombre o imagotipo constituye una debilidad de la marca MC Gourmet, por cuanto esta relación no queda establecida a pesar de ser una característica valórica muy importante del producto al momento de definir su identidad.

Otro atributo de la marca se refiere a la identidad gourmet de sus productos. En el sector agroalimentario, con la denominación gourmet se hace referencia a todo aquel producto percibido como selecto o único: Se definen, por tanto, como alimentos de calidad superior que se diferencian de los demás por cumplir las siguientes características:

²³ <http://www.mcgourmet.cl>

- Carácter único y selecto;
- Origen exótico: carácter regional o étnico;
- Diseño exclusivo y distintivo;
- Elaboración artesanal;
- Oferta limitada;
- Precio superior al de sus sustitutos;
- Canal de distribución diferenciado.

Con respecto a la marca MC Gourmet, podemos considerar que se trata de una marca gourmet por cuanto sus productos corresponden a un consumo de especialidad de carácter exótico por las materias primas utilizadas que son propias de una región. Su elaboración es de factura artesanal, es de oferta limitada y con un canal de distribución diferenciado.

Por último, otro aspecto de identidad de la marca es la responsabilidad social de la empresa familiar la que, según lo descrito en entrevista realizada a la productora²⁴, para la elaboración de cajas para pack de promoción y de regalo contratan los servicios de una escuela de niños con capacidades diferentes.

ETIQUETA

El etiquetado para productos de alimentación junto con poseer un carácter visual es fundamental la información que entrega, la que está normada por el Ministerio de Salud a través del Reglamento Sanitario para Alimentos.

Entre los fines de este análisis está evaluar la calidad de diseño de las etiquetas de MC Gourmet en cuanto a los aspectos gráficos comunicacionales, con el objetivo de proponer medidas de mejoramiento y cambio, de acuerdo a criterios de arquitectura de marca, para lograr un mayor posicionamiento de los productos.

MC Gourmet cuenta con una variedad de productos los que se reúnen en 3 grupos principales, los que se identifican de acuerdo a la aplicación de las etiquetas:

Figura 10 Mermeladas



Fuente: *Fotografía capturada en visita a la empresa MC Gourmet*

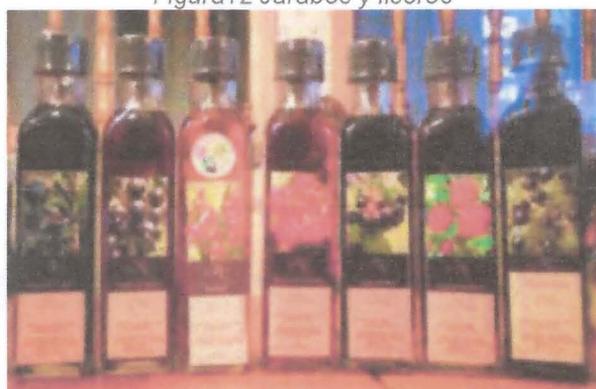
²⁴Coyhaique, 5 de mayo de 2017.

Figura 11 Chutney, Salsas y Escabeche



Fuente: Fotografía capturada en visita a la empresa MC Gourmet

Figura12 Jarabes y licores



Fuente: Fotografía capturada en visita a la empresa MC Gourmet

Cada grupo de productos cuenta con una etiqueta diferente en cuanto a diseño, tamaño, colores e información, lo que se detalla en la Tabla 18:

Tabla 18: Descripción etiquetas

ETIQUETA	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="166 1452 494 1479">Etiqueta para Mermeladas.</p> 	<p data-bbox="790 1452 1295 1508">Impresa sobre papel adhesivo a 2 colores Tamaño: 9,2cms de ancho x 2,7cms de alto</p> <p data-bbox="790 1508 1171 1535">Recurso gráfico e información:</p> <p data-bbox="790 1535 1064 1562">Frase: Producto Natural</p> <p data-bbox="790 1562 894 1589">Dirección</p> <p data-bbox="790 1589 999 1616">Logotipo Empresa</p> <p data-bbox="790 1616 833 1643">web</p> <p data-bbox="790 1643 894 1670">Res. S.S.</p> <p data-bbox="790 1670 971 1696">Slogan / Origen</p> <p data-bbox="790 1742 1105 1769">Etiqueta complementaria:</p> <p data-bbox="790 1769 1295 1796">Impresa sobre papel adhesivo a 4/2 colores</p> <p data-bbox="790 1796 1295 1852">Tamaño: 7,2 cms de ancho x 5 cms de alto abierta</p>

<p>Las mermeladas utilizan una etiqueta única adherida al envase y una etiqueta complementaria, amarrada bajo la tapa, que entrega la información específica sobre el contenido.</p>	<p>Recurso grafico e información: Nombre producto Foto materia prima Duración Peso Neto Ingredientes Texto relato Información Nutricional</p>
<p>Etiqueta para Jarabes y Licores</p> 	<p>Impresa sobre papel adhesivo a 4 colores Tamaño: 3,8cms de ancho x 11,3cms de alto</p> <p>Recurso grafico e información: Foto materia prima Logotipo Empresa Nombre producto Origen Ingredientes Duración Peso Neto Res. S.S. Dirección Info. Contacto Web</p>
<p>Etiqueta para Chutney, Salsas y Escabeche</p> 	<p>Impresa sobre papel adhesivo a 4 colores Tamaño: 9,2cms de ancho x 2,7cms de alto</p> <p>Recurso gráfico e información: Foto materia prima Logotipo Empresa Nombre producto Contenido Origen Dirección web Peso Neto Res. S.S. Información Nutricional</p>
<p>Muestras para promoción (etiqueta que se coloca en la tapa de frascos tipo tester)</p> 	<p>Impresa sobre papel adhesivo a 4 colores Tamaño: 4cms de diámetro</p> <p>Recurso gráfico e información: Logotipo Empresa Foto materia prima Contenido Peso Neto Nombre producto web Contacto</p>

Otros elementos graficos funcionales	
<p>(sellos de tapa tipo collarin)</p> 	<p>Impresa sobre papel adhesivo a 2 colores Tamaño: 10cms de largo x 1,8 de ancho</p> <p>Recurso gráfico e información: Logotipo empresa Slogan / Origen</p>
<p>Etiqueta cierre</p> 	<p>Impresa sobre papel adhesivo a 2 colores Tamaño: 4cms de ancho x 5,5 de alto</p> <p>Recurso gráfico e información: Logotipo empresa Slogan / Origen Web Contacto</p>
<p>cajas</p> 	<p>Recurso gráfico e información: Logotipo empresa Slogan / Origen Web Contacto</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis se pueden desprender las siguientes observaciones:

- De acuerdo a la arquitectura de marca, MC Gourmet es una marca de tipo monolítica, es decir, es una marca única, identidad e imagen, que debiera aplicarse a todos los productos que desarrolla la empresa.
- Las etiquetas no responden a una propuesta corporativa de imagen y marca única, por cuanto en cada una se aplica la marca MC Gourmet con distintos criterios gráficos.
- La identidad de marca y sus valores se pierden quedando ausente aspectos de su identidad local y de origen. Cabe notar la intención presente por destacar la identidad gourmet en el uso del color y estilo, no obstante esta tiende a desvanecerse en la falta de coherencia gráfica.
- La información incluida en las etiquetas no presenta una propuesta de orden jerárquico, por ejemplo, en las salsas y chutney es más importante el contenido, en otras éste pierde protagonismo como es en los jarabes y licores, y en las mermeladas simplemente se pierde de la etiqueta principal al utilizar una etiqueta complemento que cuelga bajo la tapa del frasco la que si bien indica el contenido esta información pasa a segundo plano.
- En cada etiqueta se utilizan tipografías diferentes y el color de fondo cambia de una a otra. En general es muy pequeña esto, combinado con una deficiente calidad de impresión, hace muy difícil la lectura, lo que se transforma en un elemento crítico cuando se trata de la información nutricional.
- Además de las etiquetas, MC Gourmet cuenta con piezas gráficas como un cierre tipo collarín, que asegura la inviolabilidad del producto antes de llegar al consumidor final y un cierre para cajas que contienen una variedad de frascos tipo tester, 2 y 4. Estas pueden ser

aprovechadas para entregar más información sobre la empresa y el producto y descomprimir la etiqueta principal de contenido.

1.2.10 Promoción y Publicidad

La empresa MC Gourmet ha desarrollado una incipiente actividad relacionada con la promoción y publicidad de sus productos, la que ha consistido principalmente en la participación en ferias especializadas donde ha dado a conocer sus productos a través de la exhibición, degustación y venta, sin incluir en estas ocasiones merchandising, promociones descuentos por volumen de compra u otras. Entre estas ferias se encuentran²⁵:

Expo Patagonia Coyhaique 2015 – Sercotec

- Expo Fiesta de la Cerveza AYSÉN 2015
- Mercadito ECHINUCO 2015
- Expo PYME Sercotec Aysén 2015
- Expo Patagonia Coyhaique 2016
- Expo Fiesta de la Cerveza AYSÉN 2016
- Festival de la Cosecha Coyhaique 2016
- Mercado Paula Gourmet 2016
- Sabores y Saberes de Aysén 2016

En cuanto a publicidad, esta se ha desarrollado a través de la difusión de material corporativo impreso como pendones y flyers para ser distribuidos en ferias. Ver Figuras 13 y 14.

Figura 13 Expo PYME Sercotec Aysén, 2016



Figura 14 Flyer promocional



Fuente: Sitio web

²⁵Información obtenida en entrevista realizada en Coyhaique y en www.facebook.cl/tiendamcgourmet/

A la fecha no se ha implementado un plan de medios, siendo la única acción la de difusión en la web y medios impresos de entrevistas y actividades asociadas a eventos y ferias. Entre estas encontramos una entrevista realizada por el programa "Nosotras" de Santa María TV de Coyhaique, Canal 3 de señal abierta y Canal 49 de Telefónica del Sur. Otra entrevista publicada en el Diario de Aysén en el suplemento Mujer Austral con fecha 4 de diciembre de 2015. Además, ha sido protagonista de noticias publicadas en El Divisadero, diario regional de edición impresa y plataforma web²⁶.

Presencia en la WEB y Redes Sociales (RS)

MC Gourmet cuenta con dos medios habilitados en Internet, sitio web y facebook, ver en Figura 15.

Figura15: Sitio web y Facebook MC Gourmet



Fuente: www.mcgourmet.cl y Fanpage MC Gourmet

a) SITIO WEB

La última actualización de www.mcgourmet.cl es de Octubre de 2016. Es un sitio con poco tiempo de funcionamiento y sin información suficiente para obtener una estadística que permita evaluar su evolución y hacer un análisis comparativo con otros sitios de la competencia o similares. Sin embargo, podemos referirnos a algunos aspectos fundamentales que permitirán generar las estrategias de mejoramiento del mismo.

a.1) Visibilidad web

En el sitio web de MC Gourmet analizado no hay estrategias implementadas que permitan desarrollar una visibilidad del mismo. A la fecha el sitio web evidencia los siguientes aspectos:

²⁶Diario El Divisadero, 2015. "Parte asesoría para que emprendedores/as de la Patagonia hagan crecer sus negocios". Redacción, 5 de marzo de 2016. "Empresaria expone sus productos en importante feria gourmet que se efectúa en Santiago". Redacción, 4 de julio de 2015.

- No cuenta con una etiqueta “descripción”.
- No están asociados a palabras o frases clave (keywords) por lo tanto está ausente de los motores de búsqueda.

Observación: las imágenes del sitio web de MC Gourmet no tienen asociado texto alternativo, lo que no les permite aparecer en los motores de búsqueda.

Observación: MC Gourmet a la fecha no cuenta con favicom.

- Adaptación para dispositivos móviles y tablets: hoy es un requisito tener los sitios web adaptados para móviles, cada vez son más los usuarios que solo utilizan los estos dispositivos para acceder a internet y no tener adaptada la web significa otorgar una mala experiencia al usuario y por lo tanto una imagen negativa de la empresa.

Observación: MC Gourmet cuenta con una web adaptada a dispositivos móviles.

b) FACEBOOK

MC Gourmet cuenta con un facebook con muy baja actividad. Falta generar contenido y acciones que permitan captar más seguidores e interactuar con ellos. (Análisis realizado al 15 de mayo de 2017). Detalles en Tabla 19.

Tabla 19: Actividad Facebook

FACEBOOK	
Fecha inicio	Febrero de 2015
Ultima publicación	26 de diciembre de 2016
Nro. Publicaciones	65
Fans / Seguidores	328
Comentarios	42 comentarios

Fuente: Elaboración Propia

Los temas más recurrentes son sobre participación en ferias y entrevistas publicadas en medios de internet.

1.2.11 Envases y embalajes

Para abordar el análisis de envases y embalajes se estudió dos apartados, uno que corresponde a envases tipo frasco y otro a envases tipo botella.

a) Dulces, Salados y Chutneys

Actualmente, MC Gourmet cuenta con una variada gama de productos para sus distintas líneas (Dulces, Salados y Chutneys), para los cuales, los envases se encuentran especificados en la Tabla 20.

Tabla 20: producto y formatos de envases comercializados por MC Gourmet

Línea	Envases (Frascos Transparentes con tapa rosca recubierta)
Dulces y mermeladas	50 gr y 300 gr
Productos salados	30 gr, 300 gr y 500 gr
Chutneys	300 gr y packs (4 test de 30 gr)

Fuente: Elaboración Propia

Según los factores de deterioro mencionados anteriormente, el material utilizado por MC Gourmet en estos productos, presenta buena barrera frente a cada uno de los agentes de deterioro a excepción de la exposición lumínica (provocada por los frascos transparentes). Por lo tanto, dadas estas características, se estima pertinente continuar utilizando la tecnología de envasado al vacío y el frasco vidrio con tapa rosca recubierta sin línea de protección, como material de envasado.

Con respecto a la seguridad de los frascos, éstos tienen un cierre adhesivo que asegura la inviolabilidad del producto antes de llegar al consumidor final.

b) Mistelas y Jarabes

MC Gourmet comercializa esta línea de productos (mistelas artesanales y jarabes) en envases de vidrio transparente de 250 c.c., sellados con tapa rosca y sello de seguridad termo-contráible y adhesivo.

1.2.12 Análisis FODA

A partir de la información ya recabada emplearemos la matriz FODA para resumir la situación en que se encuentra la empresa y planificar la estrategia futura.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de la empresa y los productos en el mercado local (Coyhaique).• La empresa incorpora innovación en determinados productos (Chutneys).• Fuerte identidad Regional que representan los productos que se generan desde esa latitud, cualidad ampliamente valorada por los consumidores• Reconocimiento a la calidad de sus productos propios de la Región de Aysén.• Elaboración en bases a materias primas patrimoniales.• Materias primas utilizadas en la elaboración poseen características antioxidante beneficiosas para la salud.	<ul style="list-style-type: none">• Escasa publicidad y promoción• Escaso potenciamiento de Página web y Facebook.• Escasa estandarización en las etiquetas en sus diversas líneas de producto.• Desconocimiento y falta de gestión para contactar nuevos proveedores de materias primas.• No posee registro demarca "MC Gourmet"
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• El crecimiento de la demanda de productos gourmet.• Presencia de empresas que promuevan alianzas estratégicas con MC Gourmet• Concursos públicos que financian las iniciativas agroalimentarias.• Consumidores dispuestos a pagar más por un producto diferenciado.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de mano de obra para recolección en la zona.• La constante amenaza de productos sustitutos, con un precio similar y experiencia gourmet.• Aspectos climáticos que puedan afectar los volúmenes de materia prima de la zona.

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.3.1 Tendencias del Mercado

La demanda por alimentos gourmet ha crecido en los últimos años, no existe un índice de este crecimiento, pero se puede inferir dado que la oferta de los mismos ha aumentado, esto se puede

apreciar, a través, de la comparación del catastro de tiendas especializada hecho por el estudio de Prochile²⁷.

Según el estudio de Prochile la mayor demanda del mercado son las mermeladas y jaleas, dulces y saladas, los sabores exóticos tienen una muy buena aceptación. Por otro lado, se cuenta con ofertas en los siguientes rubros: snacks, bebestibles, carnes, confites, mermeladas, apícola, condimentos, rubro aceite de oliva, pescados y mariscos. Se establece que otros productos que concentran demanda son miel y sales, pero como todo producto gourmet aunque son productos de uso común poseen características especiales que permiten ofrecerlos como gourmet, son de calidad superior, obtenidos de lugares especiales o se le ha incorporado elementos que aumentan su propuesta. La demanda de los productos gourmet se concentra en los grupos de más altos ingresos (especialmente jóvenes), debido al aumento de la demanda de este tipo de productos, las microempresas vinculadas a este rubro han tenido un crecimiento sostenido, por lo que ya están comenzando a crear nuevas líneas de productos.

Un primer segmento lo conforman los jóvenes y adultos con edades entre 25 y 35 años, hombres y mujeres profesionales con buen nivel de ingresos y alto nivel de gastos en productos gourmet, que buscan nuevos sabores con atributos saludables y originarios. Dentro de éste existe un microsegmento, que son los Chefs vanguardistas que buscan productos con características y atributos étnicos y de calidad para sus creaciones. Un segundo segmento lo conforman adultos de entre 45 a 65 años, con un nivel socioeconómico y educativo medio-alto, ambos segmentos se pueden ver en la Figura 16.

Figura 16: Segmento gourmet según rango etario - socioeconómico



Fuente: Elaboración propia.

Existe una segmentación de los consumidores según sus características y actitudes, en los que destacan consumidores innovadores, jóvenes con alto nivel educacional y socioeconómico que buscan nuevos productos y están dispuestos a pagar un mayor precio. En el Gráfico 4 se describen las principales preferencias por las cuales los consumidores compran productos gourmet.

²⁷ PROCHILE. Abril 2009. Estudio de mercado industria gourmet en Chile. Santiago : s.n., Abril 2009.

Gráfico 4: distribución de consumidores de productos gourmet según motivación de compra



Fuente: Análisis de la Industria Delicatessen Nacional²⁸.

Un tercer segmento lo conforman las empresas o personas que demandan productos gourmet para regalos corporativos o especiales respectivamente.

Los tres segmentos se interesan por la responsabilidad social y apoyo a las comunidades originarias de donde provienen. Los principales atributos de valor considerados por la demanda son Calidad 24%, Sabor 16%, Limpieza 11% y presentación del producto con un 9%²⁹.

Por otra parte, un estudio elaborado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy entre septiembre y diciembre de 2016, buscó dimensionar y comprender este mercado en cuanto a sus hábitos, preferencias y acceso a información a medios.³⁰

El 45% de los mayores de 25 años, hombres y mujeres, de los segmentos socioeconómicos C1 y C2 a nivel nacional se pueden considerar consumidores gourmet, al considerar hábitos como cocinar para invitados, realizar nuevas recetas, visitar ferias libres o secciones gourmet de supermercados.

El informe no detectó grandes diferencias entre el grado de gourmetización de hombres (43%) y mujeres (46%), ni tampoco entre los grupos socio económicos C1 (46%) y C2 (45%). No obstante, sí se observó diferencias según rango de edad: los menores de 60 años presentan un grado de gourmetización de 49%, mientras que en los mayores de 60 años es de 39%.

Entre otros puntos, el estudio determinó cuáles son los hábitos más comunes entre los consumidores gourmet. La gran mayoría (79%) declara comprar o encargar alimentos de ferias libres y mercados al menos una vez al mes; mientras que el 74% dice que cocina o hace preparaciones para entretenerse y aprender, o el 68% practica o modifica recetas.

²⁸ Análisis de la Industria Delicatessen Nacional. Universidad Central, Indap Gobierno de Chile, 2005.

²⁹ (Análisis de la Industria Delicatessen Nacional. Universidad Central, Indap Gobierno de Chile, 2005.)

³⁰ <http://www.chefandhotel.cl/noticias/estudio-gourmet>

1.3.2 Características del Consumidor

Las tendencias indican que los consumidores chilenos compran cada vez más productos más caros y elaborados, lo que indica una clara preferencia por los productos gourmet³¹.

Los consumidores nacionales, muestran un creciente interés por los alimentos gourmet y que disfruta de una variedad de productos de gran calidad.

Se definen a los consumidores de productos gourmet como personas mayores de 45 años, con un nivel socioeconómico y educativo alto. Además, las personas de 25 a 35 años de edad, con un alto poder adquisitivo, también, tienden a comprar alimentos gourmet para ellos, como recompensa por sus logros. Asimismo, los alimentos gourmet, particularmente aquellos certificados como orgánicos son vistos como un aporte para un estilo de vida saludable.³²

Tendencias de los consumidores³³:

- Se identifican 3 factores actuales: comodidad (conveniencia); aspectos saludables y nutritivos; y el placer, el sabor.
- En casa es posible disfrutar de comida y bebida que es tradicional del “out of home”
- Existen categorías concretas de consumidores: cocineros, empresarios de hostelería, jóvenes solteros con poder adquisitivo que cocinan en casa, embarazadas y jóvenes madres.
- El consumidor es inteligente, entiende de alimentación, exige información sobre los productos que compra.
- Diversidad cultural, el consumidor actual está viajando, desea nuevas experiencias y acepta gustos exóticos.
- Natural y auténtico, el retorno a las raíces y a las tradiciones. Sin embargo el aspecto de rústico y tradicional no está reñido, sino que la requiere, la higiene extrema y una producción que utilice la tecnología más eficiente posible

Otros atributos que valorizan los consumidores son los siguientes:

- La mermelada gourmet debe ser exclusiva, con una clara diferenciación del resto, con especial énfasis en la buena calidad y debe contar preferentemente con denominación de origen. La variable precio, no es determinante en este rubro, generalmente los precios de las mermeladas gourmet no son bajos.

³¹ Estrategia de Los productos gourmet

³² (ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, 2007)

³³ Expansión Gourmet en Chile.

- El alto porcentaje de fruta entera es un importante factor de diferenciación entre las mermeladas gourmet, además, preferentemente la mermelada no debe contener preservantes ni aditivos³⁴.
- El producto debe ser presentado en un envase atractivo, diferente, con una etiqueta llamativa. Lo ideal es que sea un envase único, entre los distintos formatos de venta. El etiquetado también es importante en este tipo de productos, lo ideal es que sean etiquetas únicas, que contenga fondos oscuros y letras en colores oro que le entreguen una característica de distinción al producto.
- Además, es muy importante que la etiqueta contenga la información necesaria del producto, debe resaltar el origen del producto estableciendo marcos zonales, por ejemplo mermeladas del sur de Chile, las cuales se asocian a algunos sabores con fruta de esa zona.²²

1.3.3 Principales Competidores

Analizando la principal plaza de distribución que utiliza MC Gourmet, que corresponde a intermediarios de la ciudad de Coyhaique, se pueden identificar los siguientes competidores.

- Empresa nombre de fantasía “Delicias Silvestres”, sus productos se encuentran disponible en tiendas especializadas de la ciudad de Coyhaique, pero no registran mayor presencia fuera de la ciudad (de acuerdo a búsqueda en la web), por lo que se puede presumir que su tamaño es pequeño. En cuanto a precio comparados con MC Gourmet, Delicias silvestre se exhiben a la venta a precios inferiores. En la Figura 17 se aprecia uno de sus productos.

Figura 17: Mermelada Delicias Silvestres



Fuente: Fotografía capturada en terreno.

Otro producto que se encuentra en la mayoría de las tiendas gourmet de Coyhaique son los productos de la empresa “Secretos de Campo” (ver Figura 18), al igual que Delicias Silvestres se

³⁴ Universidad Central de Chile. (2005). Análisis de la Industria Delicatessen, Nacional. Santiago.

puede presumir que su tamaño es pequeño, sin embargo la presencia de sus productos en tiendas especializadas de Coyhaique es fuerte, sus precios al mercado son inferiores a los de MC Gourmet.

Figura 18: Productos Secretos de Campo



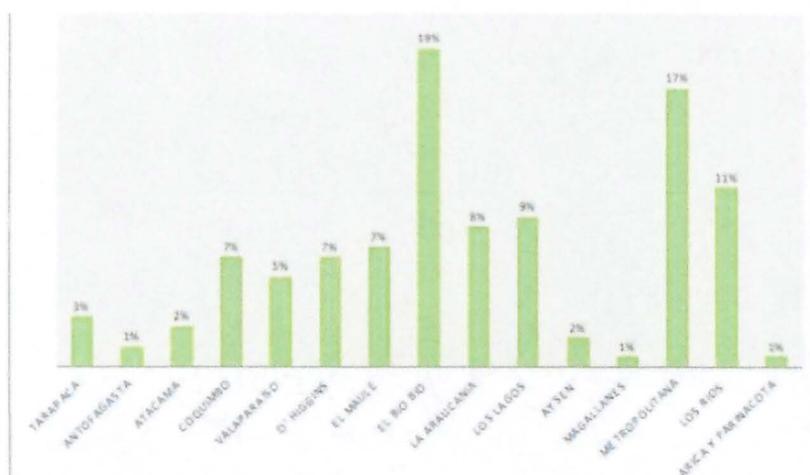
Fuente: Fotografía en terreno.

De ambos competidores la razón de sus precios inferiores se debe a que ellos son proveedores de sus materias primas, no transfiriendo el valor de ésta a sus precios de venta. Además, el gramaje de sus envases es inferior al de MC Gourmet. Finalmente, según la opinión de los intermediarios (que conocen a los tres proveedores) existe una diferencia en calidad del producto, característica que el consumidor reconoce y valora en MC Gourmet.

Si se analiza la competencia a nivel país, considerando todo aquellos productos gourmet que se encuentran en el mercado se desprenden los siguientes análisis:

- La competencia a nivel de país se caracteriza por ser mayoritariamente de tipo **microempresas** y se concentran con un 19% en la región del Bío-Bío, la sigue la región Metropolitana con un 17% de las microempresas, luego se encuentra la región de Los Ríos con un 11%, las regiones más extremas del país presentan baja participación de microempresas de productos gourmet, mayor detalle en el Gráfico 5.

Gráfico 5: Concentración de empresas gourmet en Chile



Además de las microempresas de la pequeña agricultura, existe un número indefinido de empresas que no pertenecen a la pequeña agricultura, pero que sí, son micro y pequeñas empresas que se han desarrollado con éxito en el rubro de productos gourmet. (Hermosilla & Massardo, 2008). También se observa cómo empresas de mayor tamaño, van desarrollando líneas especializadas para productos gourmet.

Las empresas de productos procesados gourmet, no pueden competir con los agentes medianos o grandes de la industria, debido a la imposibilidad que poseen de lograr escalamientos productivos como dichos agentes. Por lo tanto, y como lo indica un estudio de la Universidad Central, un elemento diferenciador de los productos gourmet chilenos es la no industrialización de la producción, por lo que la viabilidad comercial de la industria gourmet radica en ofertar un producto diferenciado de su símil industrial.

1.3.4 Cinco Fuerzas de Porter

Para conocer mejor el mercado, se aplica el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, este modelo permite analizar el entorno externo de la empresa de forma resumida.

1.3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que el consumidor tiene una amplia gama de productos gourmet donde elegir y comprar. En el caso de que éste busque un producto específico las opciones son acotadas y por lo tanto, el poder negociador es bajo.

1.3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Se considera que el poder de negociación de los proveedores de materias primas propias de la Región de Aysén es alto, dado que esta materia prima es escasamente recolectada o producida, por ende, la demanda de éstos es mayor que la oferta y el proveedor posee la ventaja de fijar el precio. Distinto es el caso de los otros proveedores de materias primas, ya que la oferta existente de estas es elevada por ende este poder de negociación es bajo.

En el caso del envasado (frascos y botellas), es alto, no existe una amplia oferta de envases en el mercado nacional, por lo tanto, se debe adoptar la oferta existente a los precios fijados por los proveedores.

1.3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, y se debe a que existen bajas barreras de ingreso, principalmente del tipo de inversión, lo que permite el ingreso tanto de pequeñas como

grandes empresas. Éstas últimas están incursionando con productos de categoría gourmet produciendo altos volúmenes, generando así economías de escala y menores precios de venta.

1.3.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que de acuerdo a la intención de compra del consumidor gourmet cualquier producto de estas características funciona como sustituto.

1.3.4.5 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores es baja debido a que la demanda de los productos gourmet, en general, aún es mayor a la oferta existente en el comercio, no observándose en el mercado importantes campañas publicitarias.

Debido al análisis realizado anteriormente se concluye que la rentabilidad del sector gourmet es alta, siendo esto un escenario atractivo para la empresa MC Gourmet.

CAPÍTULO 2
PLAN A FUTURO



2 PLAN A FUTURO

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En el diagnóstico realizado a la empresa MC Gourmet se evidencia el tipo de mercado al cual apuntan sus productos, sin embargo no están definidos formalmente por la empresa, por lo mismo, se sugiere realizar una segmentación del mercado. Esto permitirá establecer de manera acotada y precisa el mercado potencial y el mercado objetivo al que apuntará la empresa.

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

Como primera instancia se propone como mercado potencial, incorporar más hoteles, restaurantes y tiendas especializadas de tipo gourmet de la Región de Aysén. Lo anterior argumentado que en primera instancia la mejor opción es apuntar a posicionarse de forma potente en el entorno local, y cuando esto se logre comenzar a expandirse a nuevos mercados fuera de la región, idealmente realizando investigación de mercado para decidir las nuevas regiones donde ingresar, haciendo análisis respectivo de factibilidad económica.

2.2 OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS

El asegurar la disponibilidad de materia prima para elaboración de productos es un tema de alta importancia, asumiendo que como objetivo se busca alcanzar nuevos clientes incrementando los volúmenes de venta. Si bien históricamente MC Gourmet solo en una oportunidad se ha visto enfrentado a falta de materias primas.

Por lo mismo, se recomienda la búsqueda de la mayor cantidad de proveedores existentes, principalmente de las materias primas que son estacionales y propias de la región de Aysén. Posterior a la búsqueda se deberán generar los primeros nexos con los posibles proveedores a modo de facilitar posibles transacciones y así asegurar la existencia necesaria para cumplir con la demanda que se pretende satisfacer.

Dependiendo de los volúmenes de producción se deberá analizar la factibilidad técnico-económica de la ampliación de la sala de procesos, incluido espacio y equipos para almacenar mayores volúmenes de materias primas.

2.3 OBJETIVOS DE MARKETING

- Elaborar un plan de expansión comercial con el propósito de incrementar la presencia de la empresa en el mercado objetivo y obtener un margen de utilidades más amplio para posicionar competitivamente la empresa en la zona.
- Definir e implementar estrategias de promoción y publicidad para afianzar la marca de los productos y aumentar la cartera de clientes, siendo importante aquí el marketing digital.
- Mejorar los envases y embalajes de los productos para posicionarlos en el mercado.
- Rediseñar el logotipo, la gráfica de etiquetado y el envoltorio para diferenciar a la empresa y sus productos.
- Estandarizar la calidad de los productos, previo análisis de laboratorio.

2.4 ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Deberá considerar como inicio una asesoría a la empresaria con el fin de que se puedan diseñar y plasmar una misión, visión y valores que sean claros y representativos con la razón de ser de la empresa, dado que si consideramos lo que se tiene hoy, en cuanto a los valores, es necesario realizar algunas precisiones, y se requiere que la empresa con ayuda de un ente experto, logre vislumbrar su estado ideal en el futuro, basándose en lo que la emprendedora desea apuntar a su momento ideal, considerando siempre los valores que ya se ven reflejados en las ventajas competitivas y la propuesta de valor de los productos, insumos y procesos de elaboración, relacionándose principalmente con su origen en la Patagonia, tanto del producto final como la mayoría de los insumos más relevantes, su amplia y complementaria cartera de productos, las recetas caseras y con el concepto de “fusión” en algunos productos y la elaboración de estos en relación a lo gourmet, natural, artesanal y con alto valor agregado.

Filosofía Empresarial: Visión, Misión, Valores, Políticas y Objetivos de la empresa. Esto se debe comunicar a todos los integrantes de la empresa debidamente, como un medio para motivar a sus empleados, y hacerlos sentir partícipes del progreso de la misma. Se sugiere tener a lo menos una visión enmarcada y visible dentro de la empresa. Según lo expuesto por el autor Fred R. David en su libro “Strategic Management”, una correcta Misión debe otorgar información sobre (David, 2011):

- Quiénes son los clientes de la empresa.
- Dónde compite geográficamente la empresa.
- Qué tan comprometida está la empresa con su crecimiento y rentabilidad.
- Qué tan sensible es la empresa ante las preocupaciones sociales y ambientales.

- Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa.
- Cuáles son los productos y/o servicios más importantes de la empresa.
- Qué tan actualizada tecnológicamente está la empresa.
- Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa y cuáles son sus principales habilidades y/o competencias.
- Qué tan importantes son los empleados para la empresa.

Por su parte, una buena Visión debe ser particularmente concisa (idealmente una frase) y responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos ser?

2.5 MARKETING MIX

El plan considerará las directrices estratégicas principales a implementar, estas han sido elaboradas a partir de las brechas detectadas en el presente documento que ha realizado un análisis del entorno interno y del entorno externo y que luego han dado como resultado la elaboración de los objetivos de marketing y las respectivas estrategias que permitan alcanzarlos.

2.5.1 Estrategia de Producto

La estrategia de productos debería ser la estrategia central de marketing de cualquier empresa, puesto que es a través del producto donde se satisfacen principalmente las necesidades de los consumidores finales y empresas clientes intermediarias de la empresa.

Considerando que la mayoría de los productos que componen la completa cartera de MC Gourmet se encuentran en un proceso de crecimiento, la estrategia genérica recomendada siempre en estos casos, son dos opciones. Una es introducir nuevos productos con nuevas características y la otra es continuar los cambios en el producto.

En el caso particular de MC Gourmet, la estrategia debería basarse en fortalecer la cartera de productos existente en las cuatro líneas identificables de la empresa (Dulces y mermeladas; Chutneys, Productos Salados y Mistelas artesanales y jarabes). Por lo tanto, para llegar a ello, debe comenzar consolidando su producto desde el interior hacia el exterior. Esto significa que debe subsanar el desafío que tienen la mayoría de las pequeñas empresas del rubro alimentario gourmet, que es verificar y homogeneizar las características técnicas del producto, como por ejemplo, valor nutricional, sabor, color, aromas, duración, etc. Considerando que actualmente en el periodo de crecimiento, el producto ya es fuerte en cuanto a sus atributos tangibles e intangibles y a que además

es un producto especializado para quienes lo han probado y para los potenciales clientes es un producto no buscado.

- **Incremento de la presencia en el mercado objetivo y posicionamiento de la empresa en la zona**

Dado que el producto ya pasó por la etapa de introducción, donde con el ingreso de estos productos con valor agregado para el mercado local, ya se cumplieron los principales objetivos estratégicos de esta fase, que son principalmente el generar la conciencia del producto nuevo y darlo a probar, más aun si se trata de productos nuevos y alimentarios gourmet. La empresa aspira a avanzar en la etapa de crecimiento en los productos que componen su cartera. Para ello, será clave la implementación de la estrategia de este plan de marketing. En esta nueva etapa, como se comenta en el presente objetivo, es primordial canalizar la estrategia de marketing en aumentar su participación de mercado, adquiriendo nuevos clientes, buscando nuevas necesidades relacionadas con las líneas de producto que elabora actualmente y comercializa.

- **Estandarizar la calidad de los productos, previo análisis de laboratorio.**

Una de las recomendaciones para una empresa que quiera seguir en esta fase, es ver la posibilidad de abarcar nuevos segmentos del mercado. A pesar de lo último, no es recomendable que la empresa siga por esta vía en el corto y mediano plazo, puesto que actualmente tiene una completa cartera de más de 50 productos, que se dividen en las cuatro líneas identificables y dada su capacidad productiva como microempresa familiar y el potencial del mercado objetivo que atiende localmente.

Por lo tanto, la ruta para lograr este objetivo será inicialmente a través de una asesoría técnica que le permita consolidar y estandarizar sus productos en relación al contenido dado que este diagnóstico detectó que debe subsanar brechas relacionadas con cumplir con la nueva normativa de etiquetado, implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y tener en su fábrica documentos y análisis relevantes como análisis microbiológicos y registros de medición de parámetros físico-químicos.

Una vez cumplido lo mencionado en el párrafo anterior, la empresa podrá enfocarse en mejorar su imagen corporativa y etiquetado en relación al diseño, o que se explicará en los siguientes apartados.

- **Mejora de envases y embalajes que permita posicionar la marca y colabore con el incremento de las ventas a través de una mejor presencia en los puntos de venta.**

Una vez teniendo resuelto el punto anterior y estando homogeneizados y equipados con los análisis de rigor en el proceso de producción, la empresa debe seguir trabajando en el exterior del producto, esto es, enfocarse en fortalecer el empaque y etiquetado de este, debido a que se relaciona estrechamente con su desarrollo y el de la empresa que lo cobija. Para ello se deberá tener presente su propuesta de valor y la imagen que logre transmitir a los clientes y a su vez, de forma implícita, la diferenciación con otros productos gourmet de las familias a las que pertenecen los productos y que están presentes en la zona en la que opera la empresa en la Región de Aysén, en la Patagonia Chilena.

Para subsanar las brechas relacionadas con envases y embalajes de los productos que fueron detectadas en el presente diagnóstico, como se comentó en el apartado anterior, será relevante que la empresaria reciba una asesoría integral y multidisciplinaria que inicialmente abarque un estudio técnico alimentario-nutricional y posteriormente con esta información base, una asesoría de diseño, en la cual debería detectarse cual es el mejor envase y packaging que integre a los productos de la misma línea, dadas las variedades en los sabores y también productos de líneas complementarias, esto con el fin de motivar a los consumidores a probar y adquirir más de un producto, generando ventas de mayor tamaño.

Será importante que este trabajo se realice de manera conjunta, para asegurar que finalmente se logre un envase que por una parte asegure la inocuidad del producto y por otra, logre obtener un envase que transmita lo que la empresa tiene claro como sus ventajas en comparación con otros productos de la industria de productos gourmet que están presentes en el mercado local en la Región de Aysén, integrando estos objetivos a con obtener un packaging que complemente los productos de líneas similares y complementarias, y así como se hizo mención, potenciar ventas de mayor tamaño y que permitir a los clientes probar otros productos de la cartera. Para que este esfuerzo sea fructífero, será elemental que la asesoría integre dentro de su recomendación un análisis de colores, formas, tamaños y conveniencia que sean el mejor equilibrio dada la naturaleza de los productos que integran la cartera y los requerimientos del mercado objetivo.

- **Rediseño de logotipo, gráfica de etiquetado y envoltorio que permita transmitir las ventajas del producto en el mercado.**

En relación al etiquetado de los productos, en general, es relevante que la empresa focalice sus esfuerzos en cumplir con la reglamentación vigente en cuanto a todos los aspectos técnico-alimentarios que debe cumplir en cuanto a la etiqueta. Pero además, es importante en cuanto al marketing, que se genere un rediseño de su etiqueta, que permita transmitir la o las mejores ventajas

competitivas que son valoradas por el público objetivo. Ello probablemente requerirá una actualización en la imagen corporativa y en logotipo de la empresa. Lo recomendado, es que si se realiza este cambio, no sea abrupto y conserve la base y los aspectos positivos del logo original. Esto le permitirá no alejarse de los clientes actuales, quienes finalmente ya probaron el producto, están fidelizados con su propuesta de valor y a pesar de las brechas detectadas, pueden ser los principales embajadores de la marca, sobretodo en el ámbito digital que será donde la empresa desea realizar las principales reformas en el ámbito de la comunicación.

En cuanto a lo anterior, será de valor que la nueva etiqueta conserve el protagonismo de las iniciales de la empresaria, pero que en algún lugar del etiquetado se dé testimonio breve del origen de la marca. Además es importante que la nueva imagen corporativa integre de mejor forma la palabra gourmet, y que se potencie en el logotipo, la bajada inicial "Somos los dulces de la Patagonia Chilena.", reforzando con esto, su identidad local.

2.5.2 Estrategia de Precio

- **Obtener un margen de utilidades estratégico para posicionar competitivamente a la empresa en la zona.**

Para generar acciones que permitan que la empresa obtenga un beneficio económico superior, considerando como contexto que MC Gourmet tiene información relativamente actualizada de los costos de elaboración y que además se basa en el valor de mercado de productos con características asimilables para fijar su política de precios, será valioso para la empresa que en la etapa de implementación de la segunda etapa de este financiamiento, considere un estudio actualizado y profesional de los costos en que incurre la empresa tanto en el proceso directo de fabricación, como a su vez en los costos indirectos que le permiten llevar a cabo la acción emprendedora, ya que su actual cálculo de costo está incompleto. Además, será interesante que se financie una actividad básica de investigación de mercado, como por ejemplo un *focus group*. Esta acción, permitirá que la empresa obtenga información importante de los consumidores que es requerida en la toma de decisiones relacionada con la política de precios. Esto es, conocer la percepción de diferentes segmentos no sólo en relación a la percepción general del producto, sino que además le entregue información como por ejemplo la disposición a pagar del mismo producto en el envase inicial y en el nuevo envase y etiquetado que serán propuestos.

Es importante dar énfasis en que estas acciones se materialicen de forma profesional, dado que esto le permitirá a la empresa tener mejores herramientas para decidir si implementará la misma estrategia de precios tanto para venta directa a las empresas que atiende abasteciendo de regalos corporativos

y en las diferentes ferias en que participa en las Regiones de Aysén y Metropolitana, como en la venta indirecta que realiza a los diferentes clientes intermediarios en Puntos de Venta Gourmet Especializados en las ciudades de Coyhaique y Puerto Aysén y a los clientes que provee en el mercado HORECA en Coyhaique. Lo anterior, debido a que es una decisión que debe tomarse considerando al tipo de cliente que atiende en estos diferentes canales, tomando en cuenta que la Estrategia de Precios debe contemplar a lo menos cuatro variables importantes: (1) costos de elaboración y venta del producto, (2) demanda, (3) percepción y valor del producto para el cliente y (4) precios de los competidores y teniendo presente también, que podría adoptar una estrategia de descremado (precio más alto que la competencia), penetración en canales en que participan clientes nuevos (maximizar ventas para ganar aceptación), prestigio en un segmento que valore la exclusividad del producto (si logra posicionar su propuesta de valor en el producto y esto le brinda la imagen y calidad que tiene el producto).

Por otra parte, si la empresa desea obtener un mayor margen de beneficios, no bastará con mejores decisiones en la estrategia de precios con mejor información de los costos totales. Será una buena táctica incluir la “paquetización” de sus productos, que le permitan generar mayores niveles de venta por cliente de manera individual.

2.5.3 Plaza o Distribución

Se sugiere seguir con la misma lógica de canales de distribución, además de implementar sistemas de compra a través del sitio web, esto otorga la posibilidad de que sus productos lleguen más rápido, más lejos y a más clientes. Esto va de la mano con las metas estatales propuestas para el año 2020, que consiste en que al menos la mitad de las pymes en Chile tengan la posibilidad de hacer transacciones en la web.

2.5.4 Estrategia de Comunicación

- **Definir e implementar estrategias de promoción y publicidad**

Para afianzar la marca de los productos y aumentar la cartera de clientes, siendo importante aquí el marketing digital.

La estrategia de comunicación, deberá enfocarse en reflejar como base la misión, visión valores de la empresa, lo que finalmente se relacionará con los atributos que logre transmitir la marca. Un buen complemento de acciones en este ámbito, mejorará el conocimiento de la marca por parte de los

consumidores potenciales y el fortalecimiento de esta en los consumidores fidelizados, quienes también podrían contribuir al incremento en la participación del mercado potencial.

La estrategia de comunicación integral de marketing, se compone principalmente de elementos como la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas. En este caso, si bien no existe la intención de sesgar la estrategia, considerando las actividades ya realizadas por la emprendedora y los costos respectivos que tiene la implementación de una estrategia de comunicación, esta contendrá parte importante en las mejoras de elementos de marketing digital, y de implementos para la participación en ferias gourmet de alto nivel.

- La publicidad

Dado que la publicidad es uno de los elementos que más visibiliza masivamente a la empresa, los productos y a la marca, se espera llegar a una escala masiva para el posicionamiento de esta en el segmento objetivo, principalmente en la Región de Aysén, con información más detallada de los productos. Para que el costo asociado a la inversión que se realizará para posicionar a la empresa y la marca sea lo más eficiente posible, será importante que se considere un experto en comunicaciones o una agencia que realice un buen diseño inicial de la publicidad, que considere fotografías y material audiovisual de la cartera, sus sabores naturales y tradicionales y el entorno imponente de la Patagonia Chilena. Todos estos elementos, le dan un valor especial a estos sabores gourmet, a lo que si sumamos un mensaje estratégico y de calidad, con foco en el público masivo para mejorar el posicionamiento de la marca y también con otra focalización diferenciada hacia el segmento más objetivo que busca obtener más información del producto, como sus características especiales, sus puntos de venta, etc; resultarán interesantes los esfuerzos en esta materia.

Puesto que algunos de los tipos de publicidad tradicional que tienen menos costo, en general son difíciles de medir en cuanto a su efectividad y considerando además las nuevas tendencias de comportamiento del consumidor en cuanto a obtener información previa y/o posteriormente en relación a un producto o una marca nueva o en crecimiento. Se espera que la publicidad consiga promover la imagen del producto, las características favorables, los usos, sobre todo en los sabores gourmet menos habituales en el consumo del público objetivo y sus atributos principales asociados a que son artesanales, naturales y su procedencia de la Patagonia Chilena.

Cabe destacar que siempre va en la misma dirección favorable que toda campaña tenga de un sitio web como ancla de las campañas, considerando además que la empresa no actualiza el sitio propio desde octubre del 2016, será necesario que realice un *upgrade* en el contenido, donde se pueda

alimentar de información estratégica comunicacionalmente, lo que se debería determinar también en la asesoría comunicacional en este ámbito.

Por otra parte, aunque la empresa tiene bajo flujo de publicaciones en las redes sociales (en los últimos seis meses, sólo dos publicaciones en el fanpage en Facebook), es importante destacar que tiene el nivel máximo de calificación en los pocos comentarios sobre la empresa. Por lo tanto, es de suma importancia potenciar la percepción favorable de la marca en la web, considerando la importancia de tener una estrategia competitiva de marketing digital, al momento de hacer publicidad por esta vía. Por lo tanto, será relevante que se revise que la información disponible en los perfiles sea la adecuada en cuanto al mensaje que se quiere transmitir como empresa o como marca y que el contenido que se deja disponible en los tableros o muros tengan un contenido correcto y cuenten con los datos de contacto necesarios para que además de cumplir un rol publicitario, pueda colaborar como canal de ventas y de retroalimentación en la relación con los clientes. Además, la idea es que se pueda utilizar el material audiovisual o fotográfico que otorgue la asesoría, con mensajes adecuados las redes y que la empresa pueda financiar la publicidad de estos mensajes a través de las plataformas.

- Relaciones Públicas.

Teniendo presente que la empresa debería hacer un *upgrade* en su imagen corporativa y en sus productos, principalmente en cuanto al envasado y embalaje, es una buena instancia para realizar un hito comunicacional de la empresa por medio de una rueda de prensa, que le permita lanzar sus productos no sólo físicamente en el mercado, sino que también comunicacionalmente en los medios de comunicación regionales con los que la emprendedora ya tiene establecidas redes de contacto a partir de las apariciones en estos medios (Sta. María TV, Canal 3, Canal 49 Telsur, Diario Aysén, El Divisadero, etc.). Para ello, es aconsejable que se financie una asesoría periodística que contemple la participación en una pauta de prensa y que se elabore con expertos un comunicado que contenga información relacionada con problemas que preocupan al público, como la identidad regional, la participación femenina en el emprendimiento, las tradiciones en las recetas o simplemente la tendencia de alimentos gourmet con valor agregado y en este contexto, se promueva la empresa, sus ideas, su imagen y se asocie esta a conceptos como calidad, innovación, productos artesanales con identidad local, recetas tradicionales, etc. Con esto, se presentan los productos de la empresa como una alternativa o en el contexto de esta información. Considerando además que se trata de productos con un alto grado de innovación a nivel regional, es altamente probable que tenga una cobertura mediática no sólo en medios audiovisuales, digitales, sino que también en medios escritos, revistas

especializadas del agro o en medios de radiodifusión relacionados con el emprendimiento o el sector en el que se desempeña la empresa.

Otra acción importante en la estrategia de comunicación, vinculada al uso de las relaciones públicas, puede desarrollarse a través del patrocinio o participación de eventos, siendo una alternativa mantener el compromiso con las ferias gourmet locales y en la Región Metropolitana en las que ya ha estado promocionando, con el fin no sólo de posicionar la marca y su imagen, sino también aprovechar las instancias como estas para comercializar directamente los productos, para lo cual será importante que mejore los implementos gráficos y de apoyo asociados a estas actividades. También es otra estrategia utilizada en este ámbito, la colocación de productos. Por ejemplo podría ser mediático en las distintas provincias de la región, una charla por parte de la emprendedora contando su testimonio o en instancias educacionales con niños y jóvenes sobre la importancia de emprender.

- Las ventas personales

Si bien este tipo de venta tiene un alto costo debido a que requiere un contacto personal con el prospecto, tiene las ventajas de ser la más precisa por el contacto directo y puede ser un medio más persuasivo al momento de convencer al potencial cliente en que materialice la compra. Teniendo presente este contexto, y contemplando además los recursos humanos presentes de la empresa y su capacidad productiva, se recomienda que en el corto plazo se sigan canalizando los esfuerzos en esta materia en la dirección más bien al mercado B2B, dado que aunque es altamente probable que se obtenga un menor margen en el precio de venta unitario, el volumen por ventas será mayor y permitirá aprovechar su capacidad productiva, que a la larga es también probable que genere economías de escala.

A pesar que en el corto plazo probablemente no se inviertan mayores esfuerzos, será elemental que la emprendedora destine un tiempo semanal a la prospección, convencer a los prospectos a que realicen compras y realizar seguimiento post venta a los clientes institucionales que logre en el mercado HORECA y en los nuevos puntos de ventas especializados externos que logre fidelizar.

- Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta de la estrategia de comunicación que permite incentivar e inducir al comprador a que materialice una compra. Tiene como objetivo inducir a que la gente pruebe el producto, lo que es trascendental en productos que participan de esta industria.

En el corto plazo, las herramientas de promoción deben enfocarse apoyar la publicidad, relaciones públicas o actividades de venta personal. Para esto, el direccionamiento debe ser inicialmente en los clientes, por lo tanto, se espera que se realicen actividades en que se puedan degustar y probar los productos, promoción en los puntos de venta no propios y/o concursos a través de la publicidad que se realizará a través de las cuentas de redes sociales.

Las acciones a realizar en el ámbito de la promoción son, ver Tabla 24:

Tabla 21: Acciones de Promoción para MC Gourmet

Acción	Audiencia	Descripción
Diseño de implementos para Stand de Ferias	Consumidor final Punto de Venta (Feria)	Aplicar la marca a productos necesarios para implementar un stand de ventas como pendón simple, display para exhibición de productos, pendón araña con ambientación regional, manteles.
Diseño de merchandising para promoción	Consumidor final Punto de Venta (Feria)	Aplicación de marca a productos promocionales como delantales, cucharas, pocillos, tarjetones coleccionables con contenidos locales (frutos de la zona, beneficios, recetas, etc)
Diseño de packs promocionales	Consumidor final	Desarrollar packs de ofertas y regalos promocionales para promover en ferias y eventos
Eventos de degustación en hoteles	Consumidor final	Ofrecer a hoteles eventos de degustación para turistas con venta de productos
Participación en Ferias	Consumidor final	Gestionar la participación en 1 feria gourmet nacional, para lanzamiento de nueva imagen MC Gourmet.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones a realizar en el ámbito de la publicidad y marketing digital son, ver Tabla 25:

Tabla 22: Acciones de Publicidad y Marketing para MC Gourmet

Objetivo	Audiencia	Descripción
Mejoramiento página web	Consumidor final Punto de Venta (Distribuidor)	Mejorar la página web de acuerdo al diagnóstico realizado. Reformular arquitectura de la página. Incorporar fotografías propias de la empresa y sus productos. Agregar secciones, como Blog. Vincular la web a RS.
Posicionamiento de la empresa en las RR.SS.	Consumidor final	Desarrollar y ejecutar un plan de posicionamiento en las RS: Facebook e Instagram. Hacer un seguimiento y reportes de audiencias.

Contratación de publicidad en Facebook	Consumidor Final	Contratar a través de Facebook anuncios que aparezcan en páginas de turismo de la Patagonia como en otros segmentos y contactos.
Generación de Contenidos	Consumidor final Punto de Venta (Distribuidor) Medio digitales	Desarrollo de un portafolio de contenidos relacionados con la empresa, sus productos, beneficios, historias, recetas, etc... que contenga títulos y textos con palabras clave, imágenes fotos, diagramas, infografías, para ser publicadas en diversos medios digitales, RS y blog del sitio web.
Diseño de Catálogo	Punto de Venta (Distribuidor)	Diseño e impresión de un catálogo de productos que refleje la variedad, usos, beneficios, etc

Fuente: Elaboración propia

2.5.5 Estrategias del etiquetado nutricional

Una manera de estimular la demanda de los productos MC Gourmet para atraer nuevos consumidores, es destacar los beneficios de los productos a través, de la identificación de sus características nutricionales. Para ello, es necesario realizar los siguientes análisis: proximal, sodio, perfil de lipídico, colesterol, ácidos grasos trans, azúcares totales, ORAC y polifenoles. Los resultados de estos análisis serán analizados e interpretados para la elaboración de las tablas de información nutricional exigidas por RSA¹. Además a partir del 27 de junio de 2016, entro en vigencia la ley 20.606 del Ministerio de Salud la cual establece qué alimentos que presenten en su composición nutricional contenidos elevados en calorías, grasas, azúcares, sal u otros ingredientes, según lo consigna en el RSA¹. Este tipo de alimentos se deberá rotular como “alto en azúcares”, alto en grasas saturadas, “alto en sodio” o con otra denominación equivalente, según el caso. Los valores límites de los nutrientes críticos se muestran en las Tablas 21 y 22.

Tabla 23: Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos sólidos

Nutrientes o Energía	Fecha de entrada en vigencia	24 meses después de entrada en vigencia	36 meses después de entrada en vigencia
Energía Kcal/100g	350	300	275
Sodio mg/100g	800	500	400
Azúcares Totales g/100g	22,5	15	10
Grasas Saturadas g/100g	6	5	4

Fuente: MINSAL

Tabla 24: Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos líquidos

Nutrientes o Energía	Fecha de entrada en vigencia	24 meses después de entrada en vigencia	36 meses después de entrada en vigencia
Energía Kcal/100ml	100	80	70
Sodio mg/100ml	100	100	100
Azúcares Totales g/100ml	6	5	5
Grasas Saturadas g/100ml	3	3	3

Fuente: MINSAL

Los productos que sobrepasan los límites de los nutrientes críticos deben roturar en la etiqueta un símbolo octagonal con fondo negro y borde blanco de igual forma que la Figura 19.

Figura 19: símbolo octagonal con fondo negro



Fuente: Sitio web Gobierno Chile

La idea detrás de esta ley es crear conciencia sobre aquellos alimentos altos en sodio, grasas y azúcares para poder instaurar una cultura de alimentación saludable en los chilenos y que los consumidores puedan tomar decisiones informados al momento de comprar sus alimentos.

En la Figura 20, se muestra en forma detallada los diferentes contenidos de la información nutricional que deben llevar todos los alimentos envasados. Se observa que en la primera parte de estos modelos aparecen: la porción expresada en medidas caseras, es decir tazas, cucharadas, etc y en gramos o ml y el número de porciones que contiene el envase.

En la segunda parte se indica la cantidad de energía y nutrientes por 100 gramos y por una porción del alimento. En la tercera parte de la etiqueta se incluye el contenido de vitaminas y minerales expresado por 100gramos o 100 ml y como porcentaje del nutriente con respecto a la Dosis Diaria de Referencia (DDR), que es la cantidad promedio diaria recomendada para cubrir las necesidades nutricionales de una persona. Los valores de referencia utilizados en Chile para fines de etiquetado nutricional están tomados del Codex Alimentarius para energía, proteínas, vitaminas y minerales, para algunos nutrientes (Vitamina E, K, biotina, ácido pantoténico, cobre y selenio) se usan los valores de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos. Para el caso de colesterol, sodio, potasio y fibra dietética se usan los valores dados por la Food and Drug Administration (FDA).

Figura 20: Contenidos información nutricional



Fuente: <http://newtri.cl/articulos/etiquetado/>

Otra forma de estimular la demanda sería identificar algún componente nutricional de los productos y poder colocar en sus rotulaciones mensajes nutricionales o saludables y además se puede utilizar descriptores nutricionales según el artículo 120 del RSA¹. Estos mensajes indican una característica del alimento en relación al aporte de energía o contenido de proteínas, grasas o lípidos, hidratos de carbono, vitaminas o minerales. Por ejemplo: reducido en grasas, liviano en calorías, libre de azúcar, bajo en colesterol, etc.

Cuando se reduce el contenido de un nutriente se debe expresar el porcentaje en el cual se ha reducido con respecto al alimento normal, es decir, el alimento sin modificación.

Para indicar una característica nutricional en un producto alimenticio solo está permitido colocar frases que cumplan con el RSA¹ y que utilicen las siguientes palabras (descriptores) que se aprecian en la Figura 21.

Figura 21: Conceptos permitidos



Toda esta información nutricional tiene que ir en la etiqueta de los productos. En la actualidad, la "etiqueta" es una parte importante del producto que puede estar visible en el empaque y/o adherida al producto mismo y cuya finalidad es la de brindarle al cliente útil información que le permita en primer lugar, identificar el producto mediante su nombre, marca y diseño; y en segundo lugar, conocer sus características (ingredientes, componentes, peso, tamaño, etc.), indicaciones para su uso o conservación, precauciones, nombre del fabricante, procedencia, fecha de fabricación y de vencimiento, entre otros datos de interés que dependen de las leyes o normativas vigentes para cada industria o sector.

Según Fisher y Espejo³⁵ la etiqueta se clasifica en:

³⁵ Fischer, Laura. Título, *Mercadotecnia* / por Laura Fischer y Jorge A. Espejo C. Mención de edición, 3a. ed. Pie de Imprenta, México: McGraw-Hill, 2004

consumidor en lo concerniente a salud y seguridad; se le protege de los informes engañosos y se garantiza una información precisa que permita una elección racional entre los productos cada vez más numerosos y complejos que se ofrecen.

Etiqueta no obligatoria: Tiene dos categorías:

- Etiqueta sistemática: Informa sobre la composición y las propiedades de los productos.
- Etiqueta concebida y aplicada por los productores y vendedores: La mayor parte de las etiquetas no obligatorias entran en ésta categoría ya que describen el contenido en forma total o parcial.

En síntesis, al momento de diseñar o encargar el diseño de la **etiqueta de un producto**, debemos: ser creativos, cumplir las leyes y normativas vigentes, pensar en los clientes, ser diferentes de los competidores y tener visión a largo plazo.

A continuación en la Tabla 23, se indican todos los análisis físico-químicos, necesarios para poder elaborar la tabla de información nutricional de los productos que es obligatoria y se deben colocar en las etiquetas o sobre el envase que contiene el producto.

Tabla 25: análisis físico-químicos

*Análisis
Proximal + sodio
Azúcares totales
Perfil lipídico
-Determinación de 24 ácidos grasos
-% Ac. Grasos monoinsaturados (MUFA)
-% Ac. Grasos poliinsaturados (PUFA)
-% Ac. Grasos saturados (SUFA)
-Relación n6/n3
Colesterol
Determinación de Ácidos grasos Trans +CLA
ORAC
Polifenoles

*Análisis cotizados en los laboratorios de la Universidad de La Frontera, Analaf laboratorio de ensayos y BIOREN-URO.

2.6 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM).

Previo a la aplicación del sistema de calidad HACCP, los establecimientos de alimentos deben tener implementados programas de prerrequisitos que funcionen satisfactoriamente. Estos deben ser documentados y actualizados.

Etiqueta obligatoria: Es uno de los medios de que disponen los gobiernos para proteger al

Estos programas de prerequisites corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), los Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE) y los Procedimientos Operacionales de Saneamiento (POES). La implementación de las BPM conlleva los POE y los POES en forma paralela y conjunta.

Las BPM son programas de prerequisites básico y obligatorio para todos los establecimientos que elaboran alimentos en nuestro país de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Salud¹, a través de la Norma Técnica N°158 desde el 20 de mayo de 2015, esta norma técnica indica que desde dicha fecha deben ser implementadas de tal forma que puedan ser sistematizadas y auditables.

El programa de implementación de BPM para acompañar a aquellos establecimientos elaboradores autorizados incluye, tanto el asesoramiento técnico como también las acciones de fortalecimiento de los procesos y sistemas de gestión de la inocuidad de estos establecimientos.

Los programas de prerequisites que forman parte de un manual de BPM, deben presentar lo siguiente:

- a) presentarse en forma escrita.
- b) conteniendo sus objetivos.
- c) Describir todos los procedimientos que deben ser ejecutados.
- d) Indicar claramente la frecuencia y
- e) Responsables a cargo
- f) Verificación
- g) Acciones correctivas

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) previene complicaciones de intoxicaciones alimentarias, cierre de la planta, multas, costos legales, pérdida de reputación, etc. Se obtiene estandarización de procesos, mejorar rendimientos productivos, mantener imagen en los productos, utilizar estructura física, equipos y utensilios acorde a las exigencias sanitarias, personal capacitado y motivado, generando mejora continua en todos los procesos de la planta; pero sobre todo generando satisfacción en cliente/consumidor.

Todo el personal encargado de su implementación y ejecución en la planta de proceso debe estar capacitado.

Como la planta no posee documentos importantes, se sugiere implementar:

- Manual de buenas prácticas de manufacturas, al no contar con manuales es muy difícil poder llevar un control de producción y estandarización de los procesos. Además este tipo de manuales es exigido por el Servicio Nacional de Salud.

- Informes de análisis microbiológicos de las materias primas y productos terminados.
- Registros de medición de parámetros físico-químicos tales como pH, acidez y °Brix necesarios para determinar las características del producto y poder definir su vida útil.
- Agregar a las etiquetas información faltante, según se indica en los artículos 107 y 115 del Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO. N° 977/96 y así cumplir con la ley 20.606 del Ministerio de Salud.

2.7 ARQUITECTURA DE MARCA

La Arquitectura de Marca tiene como objetivo jerarquizar y ordenar todos los elementos que la componen, como la visión y misión de la empresa, identidad, promesa y los valores que la diferencian de otras marcas existentes en el rubro, estableciendo la relación entre ésta y sus productos y creando un sistema que sea comunicado y entendido por los clientes.

Específicamente, los objetivos a lograr con la estrategia de Arquitectura de Marca consisten en:

- Otorgar a la marca MC Gourmet un carácter estratégico para la empresa y, como tal, gestionar y desarrollar una visión a largo plazo.
- Aplicar los elementos de identidad e imagen de la marca MC Gourmet para su redefinición y posicionamiento en el mercado objetivo.
- Dotar a la empresa MC Gourmet de un manual de marca con la aplicación de los elementos propuestos en las diversas piezas gráficas según los productos que la empresa elabora y la estrategia de arquitectura de marca establecida.

De acuerdo a los atributos de marca descritos en el diagnóstico y atendiendo las características y debilidades de la misma se proponen las siguientes acciones, ver Tabla 26:

Tabla 26: Acciones Arquitectura de Marca MC Gourmet

Objetivo	Acción	Descripción
Otorgar a la marca MC Gourmet un carácter estratégico para la empresa y, como tal, gestionar y desarrollar una visión a largo plazo.	Definir la Visión y Misión de la empresa así como su filosofía y valores.	Realizar a través de metodologías de coach organizacional un trabajo de identificación de los elementos que definen a la empresa en cuanto a su visión, misión, filosofía y valores.
	Definir una propuesta de valor de la marca y su posicionamiento	Para el desarrollo de la marca es fundamental definir cómo quiere ser percibida la empresa por los consumidores, cómo quiere que la recuerden.
Aplicar los elementos de identidad e imagen de la marca MC Gourmet	Analizar y redefinir los elementos gráficos de la	A partir del análisis de la marca se evaluará la pertinencia para proponer mejoras al

para su redefinición y posicionamiento en el mercado objetivo.	marca a la luz de la definición del mercado objetivo.	logotipo y tipografías que representan a la marca MC Gourmet.
	Analizar y redefinir los mensajes de la marca (Slogan y otros) a la luz de la definición del mercado objetivo.	A partir del análisis de la marca se evaluará la pertinencia para proponer o redefinir el mensaje o slogan de la marca MC Gourmet.
Dotar a la empresa MC Gourmet de un manual de marca con la aplicación de los elementos propuestos en las diversas piezas gráficas según los productos que la empresa elabora y la estrategia de arquitectura de marca establecida.	Diseñar una propuesta de etiquetas y complementos	Frente a la diversidad de productos que desarrolla la marca se diseñarán etiquetas y sus complementos gráficos que permitan unificar la identidad de la marca en sus productos pero a la vez de proponer soluciones o estrategias de líneas de productos (Gourmet Premium, Tradicionales, Creaciones, etc....)
	Elaborar una manual de marca	Para la realización de un trabajo a largo plazo de elaborará un manual de marca que permita definir las normas de aplicación de la misma sobre diversos soportes tanto para productos como para material de promoción y publicidad.

2.8 ENVASES Y EMBALAJES

La elaboración casera de productos, tanto dulces como salados, es muy valorado entre los consumidores, siendo las conservas caseras más frecuentes la salsa de tomate, morrones y berenjenas en aceite, ajíes en vinagre, vegetales a la vinagreta, compotas y mermeladas. No obstante, si no se toman las medidas básicas de prevención, desde la preparación hasta el consumo por un familiar o amigo, puede provocarse más de un disgusto. Es aquí donde el envase y embalaje, además, de actuar como una potente herramienta de marketing, juega un rol fundamental. Son principalmente estos elementos los que se tuvieron en cuenta para estructurar el plan futuro de la empresa MC Gourmet en la línea envase y embalaje.

a) Conservación

De los factores que propician el deterioro de este tipo de productos (contaminación por levaduras, contaminación por mohos, contaminación bacteriana) mayormente provenientes dentro del proceso productivo, aquellos que pueden ser mitigados a través del correcto uso de un sistema de envasado-embalaje se presentan en la Tabla 27.

Tabla 27 Agentes físicos de deterioro de conservas, efecto y envase y embalaje como medida de mitigación

Agente de deterioro	Efecto	Solución envase y embalaje
Oxígeno	Crecimiento de microorganismos, cambio de color y pérdida de vitaminas	-Envases impermeables al oxígeno. -Envasado al vacío
Envases de Metal, plástico o cartón (en general distintos al cristal o la cerámica)	Reacción con los ácidos y sales de la preparación Deformación por altas temperaturas	Envases de cristal o cerámica
Ergonomía deficiente para mantener el frasco de forma vertical	Deterioro de la tapa (por el contacto del contenido y tapa)	-Diseño ergonómicamente estable en posición vertical para todas las categorías de envases (primario, packs, de transporte, etc
Exposición lumínica	Cambio de coloración	-Almacenamiento en lugares oscuros. - Envases opacos
Humedad	Crecimiento de microorganismos	-Evitar el cerrado deficiente mediante cerradoras automáticas.

Fuente: Elaboración propia

b) Dulces, Salados y Chutneys

De acuerdo a lo mencionado en el diagnóstico, se estima pertinente continuar utilizando la tecnología de envasado al vacío y el frasco vidrio con tapa rosca recubierta sin línea de protección, como material de envasado.

A su vez, para cubrir la brecha de la exposición lumínica, se recomienda la intervención en el etiquetado (tamaño de cobertura en el envase) o en un envase complementario, que a su vez, sirve para generar diferenciación con lo actualmente utilizado. Para el envase complementario, la alternativa que permite una mayor versatilidad, con un costo comparativamente menor son los envases derivados de materiales celulósicos (cartón-cartulina). Esta opción es frecuentemente utilizada para la comercialización de especias y muestras de conservas orientados a un segmento de mercado gourmet, según se ejemplifica en la Figura 22.

Figura 22: Ejemplos de envases complementarios



Fuente: Sitios web

Con respecto a la seguridad de los frascos MC Gourmet cuenta con un cierre adhesivo que asegura la inviolabilidad del producto antes de llegar al consumidor final, sin embargo, se recomienda aplicar

un cierre termo-contráible (ver Figura 23) similar al que se utiliza en el formato botella de 250 c.c.; con la finalidad de estandarizar la seguridad de los productos y generar diferenciación con la competencia (cotización y especificaciones técnicas en Anexo B).

Figura 23: Ejemplo de cierre termo-contráible para frascos conserveros



Fuente: Sitios web

c) Mistelas artesanales y Jarabes

Se propone conservar el envasado en vidrio dado que, como material, es totalmente inerte y presenta excelentes propiedades barrera entre el producto contenido y el exterior, pero intervenir el etiquetado o envase complementario como medida de prevención de los daños asociados a la exposición lumínica. Se propone conservar el cierre mediante tapa rosca de metal recubierto, el cierre termo-contráible y el sello adhesivo, fortaleciendo la inviolabilidad en la apertura del envase.

Finalmente, en términos generales se recomienda generar una diferenciación (y protección a la exposición lumínica) mediante la incorporación de envases complementarios que contengan cada una de las líneas de productos comercializadas por MC Gourmet (regalos, degustación, etc.) y/o la intervención en el etiquetado, según se ejemplifica en la Figura 24.

Figura 24: Ejemplo de propuesta de envase complementario



Fuente: Sitios web

A su vez, lo relacionado con la seguridad en el transporte de sus productos, se recomienda el uso de cajas contenedoras, para asegurar que el producto llegue a destino en las mejores condiciones y

poder comercializar una mayor cantidad de productos tanto de manera local como regional, y porque no decirlo, internacional (ver ejemplo en Figura 25).

Figura 25: Ejemplo de cajas de seguridad para transporte



Fuente: Sitios web

Tanto la los envases complementarios como las cajas de seguridad para transporte se deberán definir previo a la implementación de la metodología presentada en la Tabla 28.

Tabla 28: Actividades y resultados esperados diseño de envases, Unidad Packaging Instituto de Agroindustria UFRO.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Realizar un análisis integral de los elementos técnicos y de mercado relevantes para el diseño del envase y/o embalaje del producto	Generación de premisas de diseño de envases y/o embalajes en base a fundamentos técnicos y de mercado	Informe con resultados de etapa
Desarrollar propuestas de envases y/o embalajes para el producto	Desarrollo de propuesta/s (bocetos, croquis)	Boceto o croquis de propuesta seleccionada
	Presentación de propuesta/s (bocetos, croquis)	
	Selección de propuesta a partir de feedback del cliente	
	Diseño propuesta seleccionada en 3D	Renders o presentación realista para la selección de estilo y vistas en 3D, de las partes diseñadas para la propuesta seleccionada (formato digital).
Generar las especificaciones técnicas del diseño	Validación de resistencia mecánica en diseño final por medio de simulación digital	Informe con resultados de la evaluación de resistencia
	Realización de planos de detalle	Informe final de diseño con detalles técnicos, ensamble de partes y detalles de forma (formato digital)
	Prototipaje y selección de proveedores para la fabricación de los envases y/o embalajes seleccionados	Prototipo y contacto de proveedores para escalamiento
Proteger el diseño generado vía inscripción de derechos de autor	Inscripción de los derechos de autor en DIBAM y transferencia de derechos de autor al cliente	Certificado de inscripción y contrato de transferencia de derechos de autor

Fuente: Elaboración propia.

Además, dado que se espera que la cuota de mercado aumente sustancialmente, se recomienda realizar una inversión en una máquina cerradora semiautomática, tanto para poder cumplir con dicha cuota de una forma más automatizada como para cubrir la solución packaging de un posible cerrado defectuoso, y así, evitar la pérdida de productos por efectos de la humedad. La alternativa es el equipo que se presenta en la Figura 26 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo C).

Figura 26: Tapadora semiautomática de frascos



Fuente: Cotización N° 70468 Empresa Plaspak.

Cabe destacar que los elementos de identificación de las conservas, jarabes y licores deberán estar dados por el etiquetado.

2.9 PRESUPUESTO

En las siguientes tablas se detallan los costos de las actividades propuestas en el capítulo anterior.

En la tabla 29 se detalla los costos de diseño e implementación de buenas prácticas de manufactura.

Tabla 29: Costo manual de buenas prácticas de manufacturas e implementación

Documentos	Valor UF
Manual de Buenas prácticas de Manufacturas	55,97
Implementación del BPM	18,65
Total Valor UF estimado 31 julio, \$26.580	\$1.983.480

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 se detalla los costos de análisis físico-químico necesario para el etiquetado nutricional, el cual se detalla para un solo producto, para este plan como forma inicial y considerando los costos y el número de productos que oferta MC Gourmet se sugiere realizar análisis nutricionales a 4 productos.

Tabla 30: análisis físico-químicos y sus valores en UF

*Análisis	Valor unitario (UF)	Total Valor UF estimado 31 julio, \$26.580
Proximal + sodio	3,12	\$ 82.930
Azúcares totales	1	\$ 26.580
Perfil lipídico -Determinación de 24 ácidos grasos -% Ac. Grasos monoinsaturados (MUFA) -% Ac. Grasos poliinsaturados (PUFA) -% Ac. Grasos saturados (SUFA) -Relación n6/n3	3,57	\$ 94.891
Colesterol	1,78	\$ 47.312
Determinación de Ácidos grasos Trans + CLA	1,19	\$ 31.630
ORAC	2,5	\$ 66.450
Polifenoles	0,5	\$ 13.290
Interpretación de datos	3	\$ 79.740
Total unitario	16,66	\$ 442.083
Total a 4 productos	66,64	\$ 1.768.332

*Análisis cotizados en los laboratorios de la Universidad de La Frontera, Analaf laboratorio de ensayos y BIOREN-URO.

Costos de identificación de vida útil, de igual forma que el anterior se recomienda para 4 productos.

	Costos mensual en UF		costo UF
	mes 1	mes 2	
hongos y levaduras	0,5	0,5	1
pH	0,2	0,2	0,4
Acidez	0,2	0,2	0,4
Grados Brix	0,3	0,3	0,6
Actividad Agua	0,3	0,3	
Sensorial	11,5	11,5	23
Interpretación de datos	1,5	1,5	3
costo mensual	14,5	14,5	29
Total Valor UF estimado 31 julio, \$26.580	\$ 385.410	\$ 385.410	\$ 770.820
Total 4 productos	\$ 1.541.640	\$ 1.541.640	\$ 3.083.280

Promoción y Publicidad

Tabla 31: Costos actividades de promoción

Acción	Costo	
Diseño de implementos para Stand de Ferias	Diseño	250.000
	Pendón Roller Normal	25.000
	Pendón Araña 3 cuerpo	130.000
	2 Display	80.000
	2 manteles	42.000
Diseño de merchandising para promoción	Diseño	320.000
Diseño de packs promocionales	Diseño	250.000
Eventos de degustación en hoteles	Diseño	300.000
Participación en Feria	1 ferias nacional para lanzamiento	900.000
Total		\$2.297.000

Fuente: Elaboración propia

Los costos de las acciones a realizar en el ámbito de la publicidad y marketing digital son las descritas en la tabla 32:

Tabla 32: Costos actividades de publicidad

Objetivo	Costo	
Mejoramiento página web		300.000
Posicionamiento de la empresa en las RS (6 meses)		900.000
Contratación de publicidad en Facebook		500.000
Generación de Contenidos (30 Títulos)		270.000
Diseño de Catálogo	Diseño	250.000
	Impresión 200 catálogos	600.000
Total		\$2.820.000

Fuente: elaboración propia

Arquitectura de Marca

Los costos de implementar mejoras en la arquitectura de marca son los de la tabla 33.

Tabla 33: Costos actividades para arquitectura de marca

Acción
Definir la Visión y Misión de la empresa así como su filosofía y valores.
Definir una propuesta de valor de la marca y su posicionamiento
Analizar y redefinir los elementos gráficos de la marca a la luz de la definición del mercado objetivo.
Analizar y redefinir los mensajes de la marca (Slogan y otros) a la luz de la definición del mercado objetivo.
Diseñar una propuesta de etiquetas y complementos
Elaborar una manual de marca
Costo total \$1.200.00

Fuente: elaboración propia

Envases y embalajes

En la Tabla 34 se identifican los proveedores potenciales de los insumos y equipamiento necesarios para la implementación de la propuesta de envases y embalajes de estos productos.

Tabla 34. Potenciales proveedores de insumos/equipos para implementar la propuesta de packaging.

ÍTEM	PROVEEDOR	UBICACIÓN	TIPO	COSTO	UNIDADES	COSTO TOTAL
Cierres termo-contráctiles para frascos conserveros.	Alquiplas	Santiago, Chile	1000 cc	\$ 8,95	1500	\$ 13.424
			500 cc	\$ 8,95	1500	\$ 13.424
			200 cc	\$ 5,70	1500	\$ 8.546
			Tester	\$ 6,95	1200	\$ 8.339
Tapadora semiautomática de frascos	Plaspak	Santiago, Chile		\$ 1.908.995	1	\$ 1.908.995
Prototipo de envase complementario cartón-cartulina (pack) y envase de transporte	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile		\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Definición alternativa óptima de embalaje según requerimientos específicos del producto y variables logísticas del proceso de comercialización	Instituto de Agroindustria, UFRO	Temuco, Chile	Servicio	\$ 444.000	1	\$ 444.000
Total						\$ 3.396.729

Fuente: elaboración propia

Costo por horas hombre en gestión de implementación de plan de marketing \$3.500.00, que corresponde a valor de \$500.000 mensuales por 7 meses de ejecución.

El costo total de implementación del plan de marketing propuesto, considerando valores en UF de \$26.580 (estimado al 31 de julio de 2017) es de \$ 20.048.821.-

CAPÍTULO 3
CONTROL DE RESULTADOS



3 CONTROL DE RESULTADOS

3.1 CALENDARIO DE APLICACIÓN

Tabla 35: Carta Gantt Calendario de Aplicación

N° OE	N° RE	Actividades	Año 2017				Año 2018
			Trimestre				Trimestre
			Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar
		Contratar servicios de implementación plan de marketing			X		
		Análisis de estrategias a priorizar para la etapa de implementación,			X		
		Gestión de compras y/o contratación servicios asociados a las actividades priorizadas del plan			X	X	
		Control y seguimiento de las estrategias implementadas			X	X	
		Preparación de informes finales con resultados				X	

Fuente: elaboración propia

3.2 ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Tabla 36: Organización de Marketing

Estrategia	Ejecutor	Responsable
Estrategia de Producto - Incremento de la presencia en el mercado objetivo y posicionamiento de la empresas en la Región. - Estandarizar la calidad del producto - Evaluación de envases y embalajes que permita posicionar la marca colabore con el incremento de las ventas a través de una mejor presencia en los puntos de venta. - Rediseño de gráfica de etiquetado y envoltorio que permita transmitir las ventajas del producto en el mercado.	Instituto de Agroindustria, Universidad de La Frontera	Luis Torralbo Barría
Estrategia de Precio - Obtener información sobre la valorización de los consumidores acerca del producto, para posicionarlo competitivamente en los puntos de venta.	Instituto de Agroindustria, Universidad de La Frontera	Luis Torralbo Barría
Estrategia de Comunicación - Definir e implementar estrategias de promoción y publicidad para potenciar la marca de los productos y aumentar la cartera de clientes. - Arquitectura de Marca que incluya Misión , Visión y Valores	Instituto de Agroindustria, Universidad de La Frontera	Luis Torralbo Barría

CAPÍTULO 4
PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA



4 PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA

4.1 INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA

Indicador	Líneas base del indicador	Meta del indicador al término de la propuesta	Medio de verificación
Aprobación del plan de marketing por parte de FIA	0	1	Plan de marketing validado por FIA a través de carta o documento de validación.
Nueva imagen de marca que responda a una imagen gourmet	0	1	Una copia física de nuevo diseño de marca.
Desarrollo de un nuevo envase o embalaje que agregue valor al producto	0	1	Diseño de nuevo envase.
Estrategias de comunicación y ventas	0	1	Informe impreso con lineamientos estratégicos de comunicación y ventas.
Análisis de Laboratorio a los productos (según nueva normativa)	0	4	Análisis para 4 productos a elección.

4.2 INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA

Los indicadores económicos TIR y VAN son obtenidos a través de flujo de caja que se realizó con valores de ingresos históricos proporcionados por el emprendedor, incluido cifras de costos histórico igualmente proporcionados por el emprendedor.

Los ingresos por ventas para el año 0 corresponden a \$17.435.650.-

La inversión inicial corresponde \$ 20.048.821.-

Se estima que la implementación de plan generará un incremento en las ventas para el año 1 de un 10%, un 10% del año 2, 7% en el año 3, 6% en el año 4 y 5% en el año 5.

Año	Ingresos por Venta	incremento sobre año anterior
0	\$ 17.435.650	-
1	\$ 19.179.215	10%
2	\$ 21.097.137	10%
3	\$ 22.573.936	7%
4	\$ 23.928.372	6%
5	\$ 25.124.791	5%

Con una tasa de descuento del 10% el VAN es de \$29.608.061 y la TIR es de 55%

5 BIBLIOGRAFÍA

- Adimark. (2002). *Mapa Socioeconómico de Chile*.
- Agenda Digital. (2017). *Agenda Digital 2020*. Obtenido de www.agendadigital.gob.cl
- Banco Central de Chile. (2017). *Base de Datos Estadísticos Banco Central de Chile*. Obtenido de <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151>
- Banco Central de Chile. (2017). *Reunión de Política Monetaria. Abril 2017*. Santiago.
- Banco Central de Chile. (2017). *Reunión de Política Monetaria. Enero 2017*. Santiago.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Política Cultural Regional 2011-2016*.
- Expansión Gourmet en Chile, <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/180448/La-expansion-gourmet-enChile.html>
- FEPALE. (2015). *Federación Panamericana de Lechería*. Obtenido de <http://fepale.org/>
- FNE. (2017). *Fiscalía Nacional Económica de Chile*. Obtenido de <http://www.fne.gob.cl/>
- Fundación Imagen de Chile. (2015). *Estudio Identidad Chilena*.
- Fundación País Digital. (2016). *Índice País Digital*. Santiago.
- Fundación PROhumana. (2017). *Fundación PROhumana*. Obtenido de <http://prohumana.cl/>
- Gobierno Regional de Aysén/ILPES-CEPAL. (2009). *Estrategia regional de desarrollo de Aysén*. Coyhaique.
- ICEX (2007), Instituto Español de Comercio Exterior.
- INE. (2008). *Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020*. Santiago.
- INE. (2016). *Compendio Estadístico 2016*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2017). *Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://consejors.economia.cl/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2015). *Informe de Resultados: Empleo y Capacitación - Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2012). *Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas*. Santiago.
- MINSAL. (2015). *Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad; y Ley N° 20.689 sobre Publicidad de los Alimentos*. Santiago.
- MINSAL. (2016). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Santiago.
- OMC. (2015). *Examen de las Políticas Comerciales, Informe de la Secretaría: Chile*.
- PROCHILE. (Abril 2009). *Estudio de mercado industria gourmet en Chile*. Santiago.

SEREMI Región Aysén. (2017). *SEREMI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo*. Obtenido de <http://aysen.minagri.gob.cl/>

SERNATUR. (2017). *Servicio Nacional de Turismo*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/region-metropolitana/>

SII. (2015). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de <http://www.sii.cl>

The World Bank Group. (2015). *World Bank*. Obtenido de <http://info.worldbank.org>

Universidad Central de Chile. (2005). *Análisis de la Industria Delicatessen, Nacional*. Santiago.

6 ANEXOS

6.1 ANEXO 1: APLICACIÓN DIAGNOSTICO

I.- DEFINICIONES

Conversar con la empresa que solicitó la elaboración de un plan de marketing y la implementación de éste. ¿Desea resolver algún problema en particular que tiene la empresa? ¿Algún problema en un producto en particular o en una línea de productos?

II.- MACROAMBIENTE

1. Definir Entorno Político: regulaciones comerciales, impuestos, incentivos, regulación de precios, protección a la propiedad intelectual, legislación laboral, requerimientos técnicos para los productos, entre otros.
2. Definir Entorno Económico: sistema económico, ventajas competitivas, crecimiento económico, mano de obra calificada, mercados financieros, tasas de desempleo, inflación, tasa de interés tipo de cambio, ingreso per cápita, entre otros.
3. Definir Entorno Social: indicadores demográficos, jerarquía de clases sociales, cultura, espíritu empresarial, responsabilidad ambiental, entre otros.
4. Definir Entorno Tecnológico: desarrollos tecnológicos, impacto tecnología en la oferta de productos, estructura de costos, impacto en la cadena de valor, entre otros.

III.- MICROAMBIENTE

III.1.- Competidores:

1. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?
2. ¿Existen otras empresas en un entorno cercano que vendan un producto igual o equivalente?
3. ¿La competencia es regional, nacional y/o internacional?
4. ¿Cuál es el nivel e intensidad de la competencia? (marcar con x)
Muy Fuerte Fuerte Media Débil Muy Débil
5. Si la competencia es fuerte en este sector, ¿Qué motiva esto? ¿Por qué?
6. ¿El mercado en este subsector está creciendo o decreciendo? ¿A qué ritmo? (marcar x)
Creciendo Decreciendo
7. ¿Conoce información de las principales empresas competidoras con respecto a los siguientes ítems? Detallar.
- Tamaño de la empresa

- Volúmenes de venta
 - Márgenes de utilidad
 - Precios de productos similares
 - Condiciones de ventas
 - Canales de mercadeo
 - Formas de promoción y publicidad que utilizan
8. ¿Qué atributos cree usted que hacen exitosas a las principales empresas competidoras?

Ejemplos

9. ¿Qué tan fácil es para nuevos competidores entrar al mercado? ¿Hay amenazas de nuevos competidores en el subsector? ¿Cuáles son las principales barreras de entrada que frenan el ingreso de nuevos competidores al subsector?

III.2.- Productos Sustitutos

1. ¿Cuál es la disponibilidad de productos sustitutos en el sector? ¿Quiénes ofrecen productos sustitutos?
2. ¿Cuáles son los costos del cambio para el cliente?
3. ¿Cuál es la relación valor/precio del producto sustituto?

III.3.- Proveedores

1. ¿Usted es el proveedor de toda su materia prima?
2. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Dónde se ubican estos? ¿Qué tamaño tienen?
3. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores? Ejemplos
4. ¿Cómo es la relación de comunicación y negociación de la empresa con los proveedores? Marcar X
5. ¿En qué proporción influyen los proveedores en la calidad y vida útil de sus productos? Marcar X % y forma que influyen
6. ¿Genera economías de escala con sus proveedores actuales?
7. ¿Los proveedores están coordinados o compiten fuertemente entre sí?
8. ¿Ha creado alianzas estratégicas con sus proveedores actuales? ¿Con cuáles? ¿En qué forma?
9. ¿Cuál es su proveedor clave o crítico que sin su presencia su producto no se puede elaborar?
10. ¿Tiene problema con escasez de proveedores? ¿Hay amenaza de quedar sin proveedores importantes y generar obsolescencia en ello?
11. ¿Cuál es la relación costo/beneficio de seguir con los mismos proveedores o cambiarlos?
12. ¿Considera necesario algún cambio de proveedor? Especifique.

III.4.- Clientes

1. ¿Cuáles son sus principales clientes? Indique cada uno de ellos (evaluar cada caso dis y fin)
2. ¿Puede definir el perfil de su cliente?
3. ¿Se informa usted de sus necesidades, gustos y preferencias?
4. ¿Qué tan importante es para el cliente la calidad de su producto?
5. ¿Qué costo representa para el cliente cambiarse a otra empresa?
6. ¿Cuál es la rentabilidad de los clientes?
7. ¿Qué servicio adicional da a sus clientes que no les brinda la competencia?
8. ¿Conoce las tendencias de compra de su cliente? (compra por gusto, moda, seducción u otro)
9. ¿Cuál es la forma de compra y pago de su cliente? opciones
10. ¿Cómo se atiende al cliente en el punto de venta?
11. ¿Cuáles son las características del personal que atiende?
12. ¿Posee la empresa políticas de retención y seducción de clientes?
13. ¿Ha tenido oportunidad de medir la satisfacción de sus clientes intermediarios y finales? Si es así, ¿Esta medición forma parte de un proceso continuo?

III.5.- Canales de Distribución

1. ¿Qué canales de distribución emplea para distribuir su producto o línea de productos? ¿Existen intermediarios? Si es así, ¿Quiénes son estos intermediarios?
2. ¿Qué tan eficiente considera la logística de su canal de distribución? ¿Por qué? opciones
3. ¿Los canales de distribución empleados actualmente le permiten llegar a todo su mercado objetivo? Si no es así, ¿Qué falta?
4. De acuerdo a los canales de distribución que utiliza, ¿Necesita mantener grandes volúmenes de inventario? ¿Es esto un problema para usted?
5. ¿Está conforme con la gestión de información que utiliza su canal de distribución actual?
6. ¿Cómo afecta su canal de distribución actual en la calidad y vida útil de su producto o líneas de productos?
7. ¿Tiene alianzas estratégicas con los canales de distribución que utiliza?
8. ¿Debe competir hoy en día por los canales de distribución existentes para su producto?
9. ¿Qué políticas de compra puede utilizar con los canales de distribución que posee?
10. ¿Se cambiaría de canal de distribución? Si es así, ¿Por qué razones?
11. ¿Le genera un costo adicional el hecho de cambiarse de canal de distribución?

12. Si utiliza distribuidores como intermediarios, ¿Utiliza alguna de estas herramientas de promoción orientadas a los distribuidores? ¿U otras?

- Descuentos
- Concursos de ventas
- Calendarios
- Regalos
- Catálogos

IV.- MEDIO AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

1. La empresa posee una misión y visión definidas. Solicitarlas. (Quien es, para qué existe, a dónde quiere llegar, como desea hacerlo, y cuál es la huella que quiere dejar en la sociedad).
2. ¿Se tienen definidos en la empresa los factores claves de éxito?
3. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planeados? Si no fuese así, ¿Por qué?
4. ¿Se está cumpliendo con los objetivo de ventas? Si fuese no, ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el negocio de la empresa? y ¿cuál es su propuesta de valor?
6. ¿Cuál es el mercado objetivo al que apuntan vuestros productos? Delimitar geográficamente (ciudad, región y país del mercado que se participa y desea participar), etariamente o por alguna otra característica.
7. ¿Posee los recursos necesarios para operar el negocio?
 - a) ¿Recurso Humano suficiente y capacitado?
 - b) ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para atender las necesidades de los clientes?
 - c) ¿Recursos físicos suficientes? Infraestructura, equipamiento, tecnología necesaria, etc.
 - d) ¿En qué debería invertir la empresa a mediano plazo?
 - e) ¿Cuenta con recursos financieros suficientes para mantener un stock en el corto plazo?
 - f) ¿Los recursos financieros vienen de créditos, ahorros, patrimonio de los propietarios, u otros?
 - g) ¿Con qué recursos técnicos cuenta su empresa?
 - h) ¿Hace uso de TICS que le permitan estar actualizado, promocionar, publicitar y vender los productos?
8. ¿Se tiene un coste por producto, y definido el margen de utilidad para cada uno de ellos? Indicar para cada producto.
9. ¿Cree usted que la empresa tiene ganancias o pérdidas considerables?

10. ¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? ¿Puede identificar los factores que permitieron dicho crecimiento?
11. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre los siguientes ítems?
 - a) Atención y servicio al cliente
 - b) Evaluación y servicio al cliente
 - c) Manejo de reclamos
12. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que usted percibe del entorno?
13. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de vuestra empresa?
14. ¿Los procesos de producción son adecuados? ¿O necesita redefinir alguno o todos ellos?
15. ¿Cuenta con protocolos de producción?, ¿Algún tipo de certificación?, ¿O normas de calidad en proceso de implementación?
16. ¿Posee alianzas estratégicas? ¿Con quién? Si no fuese así, ¿Por qué no ha podido consolidar dichas estrategias?
17. ¿Posee la empresa un plan de marketing y ventas detallado y escrito para el año 2017 y siguientes?
18. ¿La empresa posee estadísticas acabadas de venta, utilidades por producto y año, etc.?
19. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
20. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de servicios o procesos? ¿A cuando asciende este presupuesto?
21. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado para determinar los siguientes ítems?
 - a) Tamaño y característica del mercado objetivo
 - b) Tipo de consumidor y sus características
 - c) Canales de distribución
 - d) Proveedores alternativos
 - e) Competidores
 - f) Productos sustitutos
22. ¿Utiliza algunas de estas herramientas de promoción (incentivos) orientadas a la fuerza de ventas? ¿U otras?
 - Materiales de capacitación
 - Ayudas de ventas
 - Concursos
 - Bonos

V.- ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

V.1.- PRODUCTOS

1. ¿Cuáles son sus principales productos o líneas de productos?
2. Según sus estudios, ¿Qué porcentaje de participación de mercado tienen aproximadamente sus productos o líneas de productos?
3. Caracterice los productos o servicios en cuanto a: precio, calidad, envase, promoción, publicidad, lugar, servicio al cliente, entre otros aspectos.
4. ¿Cuál es el uso que se le da al producto o líneas de productos?
5. ¿Cuáles son los beneficios de sus productos? En aspectos como: salud, bienestar, experiencia de consumo, etc.
6. ¿El producto es de consumo final? ¿De tipo gourmet?
7. ¿Qué productos o servicios adicionales se ofrecen?
8. ¿Cuáles son los atributos de sus productos o líneas de productos? (empaquete, marca, diseño, precio, garantía, soporte, funcionalidad, calidad, accesorios, servicios, etc.).
9. ¿Conoce cuál es su producto estrella? ¿Y cuál es su producto perro que debería desechar?
10. ¿Cuál es la competencia existente y potencial de los productos de vuestra empresa?
11. Si vuestros productos son competitivos, ¿Qué factores identificables influyen en esto? ¿Qué diferencia a sus productos de los de la competencia? ¿Ofrece algo que los competidores no?
12. Si vuestros productos no son lo suficientemente competitivos, ¿Qué cree usted que les falta para llegar a ese nivel?
13. ¿Cuáles son las características del producto o líneas de productos que fortalecen la competencia (precio, calidad, envase)?
14. ¿Cuán probable es que el producto actual sea completamente sustituido por otro?
15. ¿Cuáles son los niveles de innovación de los productos o líneas de productos?
16. ¿Se realizan periódicamente promociones de estos productos o líneas de productos?
17. ¿Qué características tiene el mercado donde ofrece sus productos (debilidades y fortalezas)?

V.2.- PRECIO

1. ¿Los precios de sus productos o líneas de productos se fijan teniendo en cuenta los precios de la competencia? ¿Estos se sitúan por sobre, por debajo, o se igualan a los de la competencia?
2. En el caso de que los precios se sitúen por sobre los de la competencia, ¿Cuál es el motivo de esto?

3. ¿Utiliza la estrategia de precios psicológicos? (esta se refiere a que el cliente decida inducido porque el precio indica la calidad del producto).
4. ¿Utiliza estrategias de precios en particular cuando lanza un nuevo producto?
5. ¿Sus precios se han mantenido constantes en el tiempo? Si no es así, ¿Qué factores han influido en esto? ¿Han sido estos cambios parte de alguna estrategia?
6. ¿Utiliza estrategia de precios diferenciados dependiendo del mercado, segmentos o zonas geográficas?
7. ¿Los precios del producto o líneas de productos son competitivos dentro del sector?

V.3.- PLAZA

Ver canales de distribución.

V.4.- PROMOCIÓN

1. ¿Posee la empresa un plan estratégico de promoción? ¿Dicho plan está actualizado en cuanto a medios, imágenes, colores, etc.?
2. ¿Cuenta la empresa con campañas publicitarias periódicas? (por lanzamientos de nuevos productos, por ofertas de productos existentes, etc.)
3. ¿Qué medios utiliza para hacer publicidad? Página web, redes sociales, radio, papelería, mensajería móvil, teletextos, marketing viral, etc.
4. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de usos, especificaciones técnicas, folletos, etc. para promocionar los productos?
5. ¿Utiliza algunas de estas herramientas de promoción orientadas a los consumidores? ¿U otras?
 - Muestras gratis
 - Degustaciones
 - Descuentos
 - Devoluciones de dinero
 - Precios de paquete
 - Regalos
 - Concursos
6. ¿Cuenta con personal contratado para las estrategias de promoción?

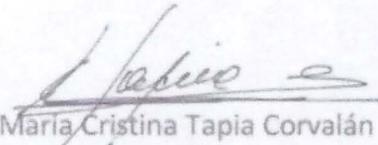


UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto de Agroindustria

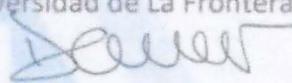
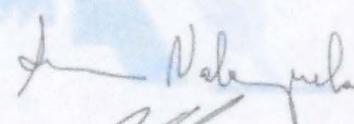
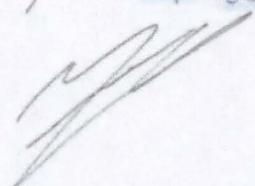
ACTA VISITA TERRENO

En Coyhaique, con fecha 05 de Mayo de 2017, se reunió la Empresa Agrícola María Cristina Tapia Corvalán (Mc Gourmet), representada por Doña María Cristina Tapia Corvalán, y el Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, representada por Susana Valenzuela, María Dolores de la Maza y Mauricio Granzotto, con la finalidad de obtener diagnóstico sobre temas de Marketing de la Empresa, para con ello confeccionar su plan de Marketing. En este caso particular, se revisara todo lo relacionado, con el microambiente interno de la empresa, su medio interno, y estrategias de acción poniendo énfasis en la promoción y todos sus elementos.

Firman a continuación todos los participantes de la reunión, aglutinados por empresa:


María Cristina Tapia Corvalán

Universidad de La Frontera



ACTA VISITA TERRENO

En Coyhaique, con fecha 06 de Mayo de 2017, se reunió la Empresa Agrícola María Cristina Tapia Corvalán (Mc Gourmet), representada por Doña María Cristina Tapia Corvalán, y el Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, representada por Susana Valenzuela, María Dolores de la Maza y Mauricio Granzotto, con la finalidad de obtener diagnóstico sobre temas de Marketing de la Empresa, para con ello confeccionar su plan de Marketing. En este caso particular, se revisara todo lo relacionado, con el microambiente interno de la empresa, su medio interno, y estrategias de acción poniendo énfasis en la promoción y todos sus elementos.

Firman a continuación todos los participantes de la reunión, aglutinados por empresa:


María Cristina Tapia Corvalán

Universidad de La Frontera



6.3 ANEXO 3: ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES

1.- ¿Conoce la empresa?

SI ____ NO ____

¿Por qué medio?. Indicar

2.- ¿Ha comercializado / consumido productos de la empresa?

SI ____ NO ____

¿Cuáles? Priorice.

3.- ¿Con qué frecuencia compra productos? .Marca con una cruz la respuesta

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

4.- ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa en comparación con los de la competencia. Indique sus razones.

5.- A su juicio, ¿Qué fortalezas y debilidades tienen los productos?

Fortalezas:

Debilidades:

6.- ¿Le parecen adecuados los envases y embalajes?

SI ____ NO ____

¿Por qué NO?

7.- ¿Cambiaría algo de los envases? Indicar con una cruz en cada casillero de lo que desee cambiar

- a) Material
- b) Tamaño
- c) Etiqueta
- d) Tiempo de conservación
- e) Otros

Si su respuesta fuera el tamaño, de cuantos c.c. o litros los prefieren y para que producto

8.- ¿En qué basa su decisión de compra? Marque las que considere apropiadas.

- a) Precio
- b) Calidad de los Productos
- c) Demanda del consumidor
- d) Facilidades de Pago
- e) Formas de pago (especifique 30 días ___ ; 60 días ___ ; 90 días ___)
- f) Otro (Especifique) _____

9.- ¿Le parece adecuada la relación precio calidad de los productos?

SI ___

NO ___

Por qué No?

10.- Como Califica la calidad de entrega	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto se recibe en la cantidad solicitada				
El producto se entrega puntualmente				
El producto es de fácil almacenamiento (Considere envases y embalajes)				
El productor utiliza adecuados canales de distribución				
El producto llega en buenas condiciones de higiene y perecibilidad				
11.- Como califica el servicio del proveedor	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto satisface la necesidad del consumidor				
Existe algún medio de contacto para hacer llegar recomendaciones o reclamos				
El proveedor se responsabiliza frente a inconformidades del producto				
12.- Como califica el nivel de promoción y publicidad del producto	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El producto tiene la publicidad suficiente para abrir nuevos mercados (Redes sociales)				
La imagen del producto vende por si solo				
La etiqueta es atractiva a la vista				
El envase de presentación es adecuado				

6.4 ANEXO 4: IMPLEMENTACION BPM

METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM).

Previo a la aplicación del sistema de calidad HACCP, los establecimientos de alimentos deben tener implementados programas de prerrequisitos que funcionen satisfactoriamente. Estos deben ser documentados y actualizados.

Estos programas de prerrequisitos corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE) y los Procedimientos Operacionales de Saneamiento (POES). La implementación de las BPM conlleva los POE y los POES en forma paralela y conjunta.

Las BPM son programas de prerrequisitos básico y obligatorio para todos los establecimientos que elaboran alimentos en nuestro país desde el 20 de mayo de 2015, de acuerdo a lo establecido en Norma Técnica 158 de Decreto Exento 118 del 20 de mayo de 2015, la cual indica que desde dicha fecha deben ser implementadas de tal forma que puedan ser sistematizadas y auditables.

El programa de implementación de BPM para acompañar a aquellos establecimientos elaboradores autorizados incluye, tanto el asesoramiento técnico como también las acciones de fortalecimiento de los procesos y sistemas de gestión de la inocuidad de estos establecimientos.

Los programas de prerrequisitos que forman parte de un manual de BPM, deben presentar lo siguiente:

- a) presentarse en forma escrita.
- b) conteniendo sus objetivos.
- c) Describir todos los procedimientos que deben ser ejecutados.
- d) Indicar claramente la frecuencia y
- e) Responsables a cargo
- f) Verificación
- g) Acciones correctivas

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) previene complicaciones de intoxicaciones alimentarias, cierre de la planta, multas, costos legales, pérdida de reputación, etc. Se obtiene estandarización de procesos, mejorar rendimientos productivos, mantener imagen en los productos, utilizar estructura física, equipos y utensilios acorde a las exigencias sanitarias, personal capacitado y motivado, generando mejora continua en todos los procesos de la planta; pero sobre todo generando satisfacción en cliente/consumidor.

Todo el personal encargado de su implementación y ejecución en la planta de proceso debe estar capacitado.

6.5 ANEXO 5: ENCUESTA ENVASES Y EMBALAJES

PRODUCTO

		Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
1	Vida útil				
2	Condiciones de almacenamiento				
3	Formato de venta				
4	Criterios utilizados para la selección de envases primarios				
5	Materiales de envasado primario				
6	Proveedores actuales de envases primarios/ Dificultades de almacenamiento				

PROCESO

		Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
7	Volumen de producción				
8	Proceso de envasado				
9	Equipos de envasado				

MERCADO

		Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
10	Segmento de mercado al cual apunta cada producto (en términos geográficos, socioeconómicos, etc).				
11	Intermediarios				
12	Medios de distribución				

6.6 ANEXO 6: COTIZACIÓN EQUIPO



Santiago, 18 de Mayo de 2017
Cotización N° 70468

Señores
Universidad de la Frontera.
Al Sr. Gustavo Sepúlveda
Presente

Estimados

Junto con saludar les hacemos llegar nuestra propuesta por una máquina tapadora semiautomática para frascos.

Uso : botellas. / Frascos
Dimensiones del envase : por definir
Diámetro de la tapa : por definir



Instituto de Agroindustria Universidad de La Frontera.
Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, Región de La Araucanía. Chile.
Sitio web: <http://agroindustria.ufro.cl>

Especificaciones técnicas

- La tapadora está diseñada para trabajar con la mayoría de los envases con tapa rosca, sin importar el material del envase o la tapa.
- El diseño es muy compacto y fácil de utilizar
- Regulación de la presión sobre la botella y tapa
- Manivela manual para juste de distintas botellas
- Requiere aire comprimido para su funcionamiento
- Temporizador para el accionamiento automático
- Control de velocidad del cabezal de tapado
- Switch de encendido
- Parada de emergencia
- Alimentación eléctrica 220V
- Cubiertas de acero inoxidable
- Incluye:
 - Base de soporte y regulación para mantener la botella centrada
 - Cabezal de tapado según la tapa a utilizar

Valor del Equipo

El valor del equipo es de USD 2.845 más IVA

Esperamos que esta oferta obtenga su aprobación y quedamos a vuestra disposición para atender sus consultas, saluda cordialmente,

Julio Mendoza G
Celular 72166618
Soc. Plaspak Maquinaria Ltda.
Fono: (56-2) 2836 8140 / (56-2) 2836 8100
E-mail: televenta3@plaspak.cl
www.plaspak.cl

go - Camino Longitudinal Sur, Ruta 5, # 0681, km. 33, Buin - Chile Tel: (56-2) 28368100
www.plaspak.cl – plaspak@plaspak.cl

6.7 ANEXO 7: DATOS PARA FLUJO CAJA ENVIADOS POR EMPRESA

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL CON PROYECTO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
+ INGRESOS OPERACIONALES					
Ingresos Operacionales Totales (\$)	19.179.215	21.097.137	22.573.936	23.928.372	25.124.791
- COSTOS VARIABLES					
Costos Variables Totales (\$)	4.950.000	5.395.500	5.719.230	6.005.192	6.245.399
	25,8%	25,6%	25,3%	25,1%	24,9%
+ MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
Margen de Contribución (\$)	14.229.215	15.701.637	16.854.706	17.923.181	18.879.392
	74%	74%	75%	75%	75%
- COSTOS FIJOS					
Costos Fijos Totales (\$)	3.003.000	3.273.270	3.469.666	3.643.150	3.788.875
	15,7%	15,5%	15,4%	15,2%	15,1%
UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN					
EBITDA (\$) Utilidad	11.226.215	12.428.367	13.385.040	14.280.031	15.090.516

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de Equilibrio (M\$)		4.048	4.398	4.647	4.864	5.042
Ventas Anuales (M\$)		19.179	21.097	22.574	23.928	25.125
Costos variables (M\$)		4.950	5.396	5.719	6.005	6.245
CV (%)		25,8%	25,6%	25,3%	25,1%	24,9%
Costos Fijos (M\$)		3.003	3.273	3.470	3.643	3.789
CF (%)		15,7%	15,5%	15,4%	15,2%	15,1%
INVERSIÓN (-)	- 20.048,821					
Ebitda (M\$)	- 20.048,821	11.226	12.428	13.385	14.280	15.091

Tasa (%)	10%
VAN (M\$)	29.608,061
TIR (%)	55%

Instituto de Agroindustria Universidad de La Frontera.
 Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, Región de La Araucanía. Chile.
 Sitio web: <http://agroindustria.ufro.cl>

Detalle de costos operacionales de la empresa que fueron utilizados para diseño de flujo de caja

Ítem	Valor	Kg año 2016	Total año
Calafate	\$ 3.000	200	\$ 600.000
Frutilla silvestre	\$ 6.000	80	\$ 480.000
Zarzaparrilla o Corinto	\$ 3.500	50	\$ 175.000
Zarzaparrilla silvestre	\$ 2.500	20	\$ 50.000
Cauchao	\$ 3.000	100	\$ 300.000
Frambuesa roja	\$ 3.000	30	\$ 90.000
Frambuesa amarilla	\$ 3.000	30	\$ 90.000
Mosqueta	\$ 3.000	50	\$ 150.000
Guinda	\$ 2.500	70	\$ 175.000
Ciruela	\$ 2.000	40	\$ 80.000
Ruibarbo	\$ 1.500	40	\$ 60.000
Grosella verde o roja	\$ 2.000	40	\$ 80.000
Damasco chile chico	\$ 2.000	70	\$ 140.000
Cebolla	\$ 600	80	\$ 48.000
Mango	\$ 2.500	20	\$ 50.000
Manzana	\$ 500	40	\$ 20.000
Cerezas chile chico	\$ 1.500	20	\$ 30.000
Tomate	\$ 1.000	40	\$ 40.000
Morron	\$ 350	100	\$ 35.000
Mezcla ajíes rojos	\$ 8.000	70	\$ 560.000
Aji amarillo	\$ 2.000	50	\$ 100.000
Berenjenas	\$ 380	200	\$ 76.000
Maqui	\$ 2.500	10	\$ 25.000
Murta	\$ 2.000	15	\$ 30.000
Total			\$ 3.484.000

Instituto de Agroindustria Universidad de La Frontera.
 Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, Región de La Araucanía, Chile.
 Sitio web: <http://agroindustria.ufro.cl>

Item	Costo de envases neto	Unidades	Total 2016
Frasco 300gr	\$ 52	1617	\$ 84.084
Tapa dorada para 300gr	\$ 75	817	\$ 61.275
Tapa negra para 300gr	\$ 39	800	\$ 31.200
Botella 250cc	\$ 300	720	\$ 216.000
Tapa plastica botella	\$ 75	150	\$ 11.250
Sello botella	\$ 29	500	\$ 14.500
Frasco 500gr tapa incluida	\$ 400	0	\$ 0
Frasco tester 30gr	\$ 174	500	\$ 87.000
Tapa dorada tester	\$ 42	250	\$ 10.500
Tapa negra tester	\$ 35	250	\$ 8.750
Cajas cartón con mica para regalo	\$ 450	50	\$ 22.500
Frasco 1kg tapa incluida	\$ 326	158	\$ 51.508
Tapa negra 1kg	\$ 50	50	\$ 2.500
Total			\$ 601.067

	valor unitario	Unidades	Total 2016
Horas hombre x hora	\$ 2.028	528	\$ 1.070.784
Gas 67,5 kg x mes	\$ 82.650	12	\$ 991.800
Total			\$ 2.730.784

Instituto de Agroindustria Universidad de La Frontera.
 Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, Región de La Araucanía. Chile.
 Sitio web: <http://agroindustria.ufro.cl>

Etiquetas	valor unitario	Unidades	Total 2016
Etiqueta sello calidad	\$ 40	720	\$ 28.800
Etiqueta jarabes y licores (calafate, cauchao, maqui, frambuesa, guinda)	\$ 135	720	\$ 97.200
Etiqueta sello bolsa	\$ 40	500	\$ 20.000
Etiqueta berenjena escabechada y salsa ajies	\$ 139		\$ 0
Etiqueta circular tester	\$ 50	500	\$ 25.000
Etiqueta chutney	\$ 139	800	\$ 111.200
Etiqueta mermelada	\$ 45	800	\$ 36.000
Flayers	\$ 70	500	\$ 35.000
Librillo mermelada	\$ 65	800	\$ 52.000
Información nutricional jarabe	\$ 40	360	\$ 14.400
Total			\$ 419.600

Instituto de Agroindustria Universidad de La Frontera.
 Av. Francisco Salazar 01145, Temuco, Región de La Araucanía. Chile.
 Sitio web: <http://agroindustria.ufro.cl>