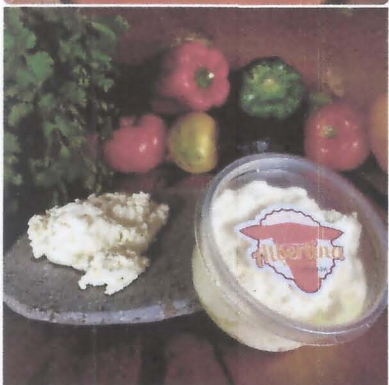
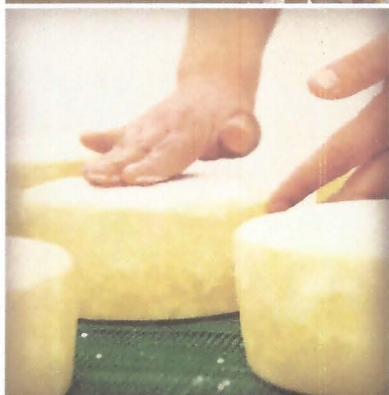




PLAN DE MARKETING QUESOS Y LÁCTEOS ALBERTINA

Informe Final



Julio, 2017



ÍNDICE

1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	6
1.1	MACROAMBIENTE.....	6
1.1.1	Factores Geográficos	6
1.1.2	Entorno Político-Legal	8
1.1.3	Entorno Económico	11
1.1.4	Entorno Social.....	15
1.1.5	Entorno Tecnológico	20
1.2	SITUACIÓN INTERNA ACTUAL	26
1.2.1	Reseña Histórica	26
1.2.2	Ubicación e Infraestructura.....	28
1.2.3	Filosofía Empresarial.....	30
1.2.4	Clientes	30
1.2.5	Oferta de Productos	39
1.2.6	Proceso Productivo	43
1.2.7	Envases y Embalajes	47
1.2.8	Arquitectura de Marca	49
1.2.9	Proveedores.....	51
1.2.10	Canales de Distribución	53
1.2.11	Promoción y Publicidad	54
1.3	ANÁLISIS DEL MERCADO	57
1.3.1	Tendencias del Mercado	57
1.3.2	Características del Consumidor.....	73
1.3.3	Principales Competidores.....	77
1.3.4	Cinco Fuerzas de Porter.....	80
1.3.5	Análisis FODA.....	82
2	PLAN A FUTURO	85



2.1	SEGMENTACION DE MERCADO	85
2.2	OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS.....	86
2.3	OBJETIVOS DE MARKETING	86
2.4	ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	87
2.5	MARKETING MIX.....	88
2.5.1	Producto.....	88
2.5.2	Precio.....	96
2.5.3	Plaza o Distribución.....	98
2.5.4	Promoción y Publicidad.....	99
2.6	ARQUITECTURA DE MARCA	102
2.7	ENVASES Y EMBALAJES	104
2.7.1	Quesos.....	105
2.7.2	Yogurt (de leche ovina y bovina)	112
2.8	PRESUPUESTO	116
2.8.1	Empresa.....	116
2.8.2	Productos.....	116
2.8.3	Precios	118
3	CONTROL DE RESULTADOS	120
3.1	CALENDARIO DE APLICACIÓN.....	120
3.2	ORGANIZACIÓN DE MARKETING.....	122
4	PRINCIPALES INDICADORES PARA MEDIR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA .	125
4.1	INDICADORES FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	125
4.2	INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA	126
5	BIBLIOGRAFÍA.....	130
6	ANEXOS.....	133
6.1	ANEXO 1: CARTA APLAZAMIENTO PLAN DE MARKETING	133
6.2	ANEXO 2: CONVENIO PRESTACIÓN SERVICIOS.....	134
6.3	ANEXO 3: APLICACIÓN DIAGNOSTICO.....	137



6.4	ANEXO 4: ACTA APLICACIÓN DIAGNOSTICO	146
6.5	ANEXO 5: ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES	148
6.6	ANEXO 6: IMPLEMENTACION BPM	152
6.7	ANEXO 7: COTIZACIONES ENVASES Y EMBALAJES	158
6.8	ANEXO 8: DATOS PARA FLUJO CAJA ENVIADOS POR EMPRESA.....	171

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing fue realizado para la empresa Quesos y Lácteos Albertina, ubicada a 5 kms de Pucón, Región de La Araucanía, cuya razón de ser es: elaborar productos lácteos, principalmente de ovinos, complementados en tiempo de estacionalidad, con productos de bovinos. Ambas líneas de productos incluyen: Queso fresco, Fromage Blanc y Yogurt (natural y saborizado con mermeladas caseras), y en el caso de los productos con leche de ovino, el queso maduro o Pecorino.

El mercado de Pucón le resultó atractivo a la empresa, debido a que el producto va dirigido a un público que privilegia experiencias nuevas, productos diferenciados de características organolépticas atractivas, y cuyo poder adquisitivo es medio alto, el que también fue ampliado a sectores de Temuco que cumpla con estos requisitos.

Este plan de marketing está sustentado en un diagnóstico exhaustivo realizado a la empresa así como también, en la aplicación de una encuesta de satisfacción a los clientes actuales, con tal que dicha información señale las brechas a cubrir, para aumentar la participación en el mercado y con ello las ventas y el ingreso de la empresa.

El diagnóstico y la aplicación de encuesta demostraron 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 (en relación a sellados, embalajes y diseño, entre otros) complementar los procesos productivos con análisis de laboratorio, para determinar vida útil, características del producto, promoción, publicidad, etc.

Se realizó, también, un análisis de tendencias y de la competencia para con ello determinar las necesidades de este y analizar la alternativa de aumentar su participación en el mercado, apuntando a aquellos no cubiertos, u ocupados actualmente por productos importados.

Por último, se realiza un análisis financiero donde se proyectaron los ingresos de la empresa en diferentes escenarios.

Para concluir, se puede decir, que el plan de marketing puede servirle a la empresa como guía de acciones estratégicas a tomar para facilitar su introducción al mercado con sus productos, los costos en los que se puede incurrir y los recursos necesarios para expandir las operaciones de Quesos y Lácteos Albertina, bajo un contexto exitoso.



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 económico (INE, 2016).

1.1.1.2 Descripción Región de la Araucanía

La Región de La Araucanía cuenta con una superficie de 31.842,3 km², lo que representa el 4,2% del territorio de Chile Americano e Insular. Está constituida por dos provincias: Malleco con 11 comunas y Cautín con 21 comunas, sumando así un total de 32 comunas.

En el clima de esta región se observa una transición entre los climas de tipo mediterráneo con degradación húmeda y los climas templado-lluviosos con influencia oceánica (INE, 2016).

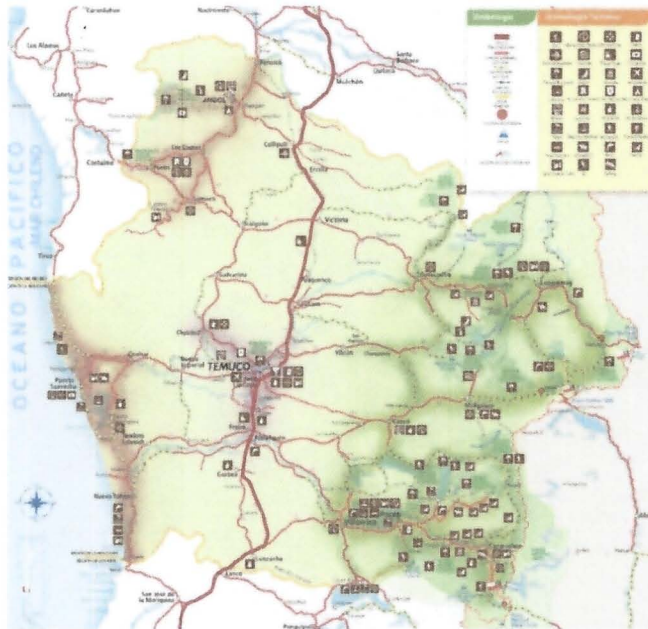
Hasta la segunda mitad del siglo XIX la Región de La Araucanía constituía una verdadera frontera con la que el Valle Central limitaba por su extremo sur. Pocos lugares en el mundo pueden compararse en belleza con esta región (IX Región) y con su vecina Región de Los Ríos (XIV Región). Perfectos conos volcánicos blanqueados por glaciares se yerguen junto a lagos de aguas azules, bosques vírgenes y siempre verdes terrenos agrícolas. Dentro de esto podemos distinguir cinco áreas de potencial turístico

y problemas específicos: el área de Nahuelbuta, el área precordillerana, el área de Temuco centro, el área costera y el área lacustre.

Una atracción turística importante de la Región de La Araucanía es la rica cultura mapuche, con su peculiar música, vestimentas, joyas, idioma y tradiciones.

Algunas de las atracciones turísticas de la región se muestran en la Figura 1.

Figura 1: Mapa turístico Región de La Araucanía

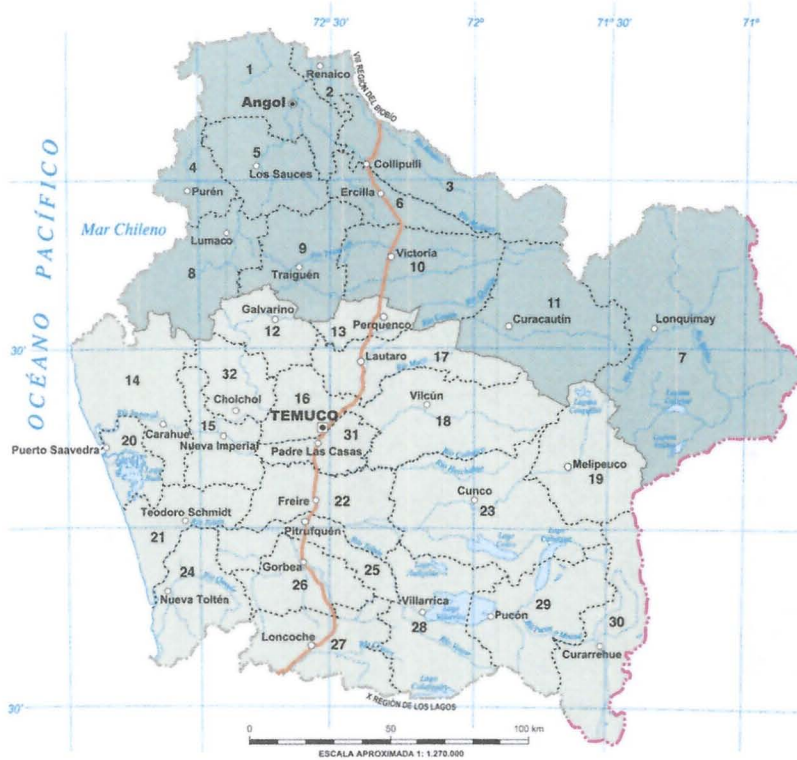


Fuente: SERNATUR (2012)¹

El presente Plan de Marketing abarcará la novena región, específicamente las zonas señaladas con color celeste en la Figura 2.

¹ <https://www.sernatur.cl/>

Figura 2: Áreas de estudio del programa



Fuente: Educarchile²

1 Angol	17 Lautaro
2 Renaico	18 Vilcún
3 Collipulli	19 Melipeuco
4 Purén	20 Puerto Saavedra
5 Los Sauces	21 Teodoro Schmidt
6 Ercilla	22 Freire
7 Lonquimay	23 Cunco
8 Lumaco	24 Nueva Toltén
9 Traiguén	25 Pitrufquén
10 Victoria	26 Perquenco
11 Curacautín	27 Loncoche
12 Galvarino	28 Villarrica
13 Perquenco	29 Pucón
14 Carahue	30 Curarrehue
15 Nueva Imperial	31 Padre Las Casas
16 Temuco	32 Cholchol

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 negocios (The World Bank Group, 2015).

² <http://ww2.educarchile.cl/>

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 lácteos, 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 especies (SII, 2015).

1.1.2.3 Principales Normativas Legales

La principal normativa que regirá los procesos productivos y comercializadores de la empresa Quesos y Lácteos Albertina 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.

Para el caso de todo tipo de leches y productos lácteos este reglamento hace referencia a la higienización, transporte, industrialización, distribución y expendios de estos. Específicamente fija los requisitos que deben cumplir la leche y su pasteurización, considerando también envasado, conservación y expendio de la leche pasteurizada. En este sentido, de forma particular hace referencia a los productos lácteos que son de interés para este estudio, como lo es: el queso fresco (de oveja y vaca), el queso Fromage (de oveja y vaca), el Yogurt (de oveja y vaca), y el queso Pecorino (de oveja) (MINSAL, 2016).

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 tema (MINSAL, 2015).

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 quesos frescos (de oveja y vaca), los quesos Fromage (de oveja y vaca), los Yogurtes (de oveja y vaca), y los quesos Pecorinos (de oveja). 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 Quesos y Lácteos Albertina 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.

1.1.2.4 Incentivos para la Industria Láctea

Los múltiples beneficios para la salud que otorgan los nutrientes que contienen la leche y sus derivados, hacen que se generen importantes campañas que buscan fomentar su consumo. En este contexto, la iniciativa más importante en Latinoamérica es la campaña de consumo de lácteos creada por la Federación Panamericana de Lechería (FEPAL) “¡Sí a la leche!”, en la que Chile participa activamente. Este proyecto propone fundamentalmente (FEPAL, 2015):

- Brindar un marco institucional propicio para aquellas instituciones que realizan actividades de fomento del consumo de productos lácteos, así como a aquellas que aún no lo han hecho.
- Coordinar acciones a nivel panamericano, en conjunto con diferentes instituciones de los gobiernos y del sector lácteo.
- Sensibilizar y comprometer a diversos actores, generando una herramienta imprescindible que contribuya a la promoción del consumo de productos lácteos como beneficio para la salud humana.

- Contribuir a fomentar un adecuado consumo de productos lácteos en la población general, haciendo énfasis en los niños y adolescentes.
- Brindar información técnica a profesionales de la salud y docentes, acerca de los beneficios del consumo de productos lácteos para la salud de la población en general.
- Promover y apoyar programas sociales de alimentación, en especial, los programas de alimentación escolar, procurando llegar a los niños de estratos sociales necesitados.

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 país (FNE, 2017). 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 internacionales (OMC, 2015).

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

Indicador / 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 Mundial³

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.

³ <http://datos.bancomundial.org/>

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

Indicador / 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.

Como se ve en la Tabla 2, 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 adelante (Banco Mundial, 2016).

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 La Araucanía presenta el menor PIB per cápita a PPA del país con US\$ 8.438. Esta cifra se sitúa extremadamente 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 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 La Araucanía. Estas cifras se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: tasa de desempleo mensual para últimos 10 meses de Chile y la novena región

Región/Meses	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 %
Novena Región	7,1 %	6,6 %	7,0 %	6,6 %	7,0 %	6,6 %	6,7 %	7,4 %	8,6 %	8,7 %

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%. Para el año 2016 en la Región de La Araucanía se da una situación muy similar, sin embargo, a partir del año 2017 la cifra aumenta considerablemente, alcanzando valores por sobre el 8,5% (Banco Central de Chile, 2017).

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 país (Banco Mundial, 2016).

1.1.3.6 Mano de Obra Calificada

Fuerzas económicas: las personas han modificado la manera en que toman sus decisiones de compra debido a la situación económica que se vive actualmente Chile, por lo que tienen más en cuenta la variable precio, tratando de mantener la calidad de los productos que consumen. Otro factor económico importante que afecta a la empresa son las medidas de congelamiento de precios ("Precios Cuidados") que aplica el gobierno, porque debe mantener un precio de venta más bajo y no puede trasladar este decremento a sus proveedores, viendo así disminuida su ganancia.

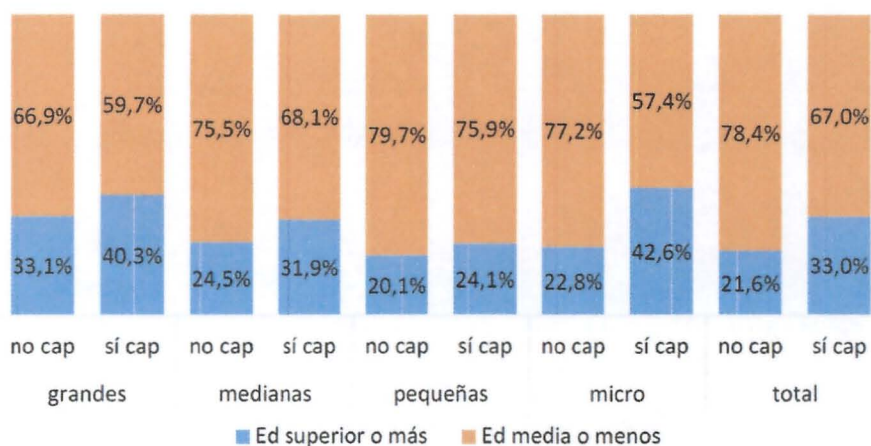
Por otra parte, en la Región de la Araucanía existen diversos establecimientos universitarios y técnicos que contribuyen a la formación de mano de obra calificada acorde con este Plan de Marketing. Estos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: Establecimiento universitarios y técnicos orientados a la formación de mano de obra calificada acorde con este Plan de Marketing

Universidad / Instituto	Formación
Universidad de la Frontera	Ingeniería Civil. Ingeniería Civil Industrial Mención Bioprocesos. Ingeniería Civil Ambiental. Biotecnología. Ingeniería en Recursos Naturales.
Universidad Católica de Temuco	Ingeniería en Recursos Naturales Renovables. Ingeniería Civil Química. Ingeniería Civil Ambiental. Técnico Universitario en Producción Agropecuaria.
Universidad Autónoma de Chile	Técnico Universitario en Administración.
Universidad Mayor	Medicina Veterinaria. Ingeniería Civil Industrial.
Universidad Santo Tomas	Agronomía. Biotecnología.
Universidad del Mar	No acreditada.
Universidad Aconcagua	Técnico en administración de empresas.
INACAP	Agropecuaria y Agroindustrial. Hotelería, gastronomía. Procesos Industriales.
Universidad Arturo Prat (Sede Victoria)	Técnico Nivel Superior en Agropecuario.
Instituto Profesional La Araucanía	Administración de Empresas Administración de RR.HH.
Instituto Profesional Los Lagos	Ingeniería Industrial.
Instituto Profesional Santo Tomás	Ingeniería de Ejecución Agropecuaria. Técnico en Turismo.

Fuente: sitio web amarillas.emol.com

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 Turismo⁵

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 La Araucanía hay 13,7 nacidos vivos. De esta forma, La Araucanía se ubica quinta entre las regiones con la tasa de fecundidad más baja 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 La Araucanía hay 6,3 defunciones generales. Así, La Araucanía se ubica cuarta entre las regiones con la tasa de mortalidad más alta 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 reprimidos (Fundación Imagen de Chile, 2015). 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 encuesta se concluyen algunos aspectos importantes como: la gran mayoría de las empresas chilenas son

1.1.4 Entorno Social

1.1.4.1 Indicadores Demográficos

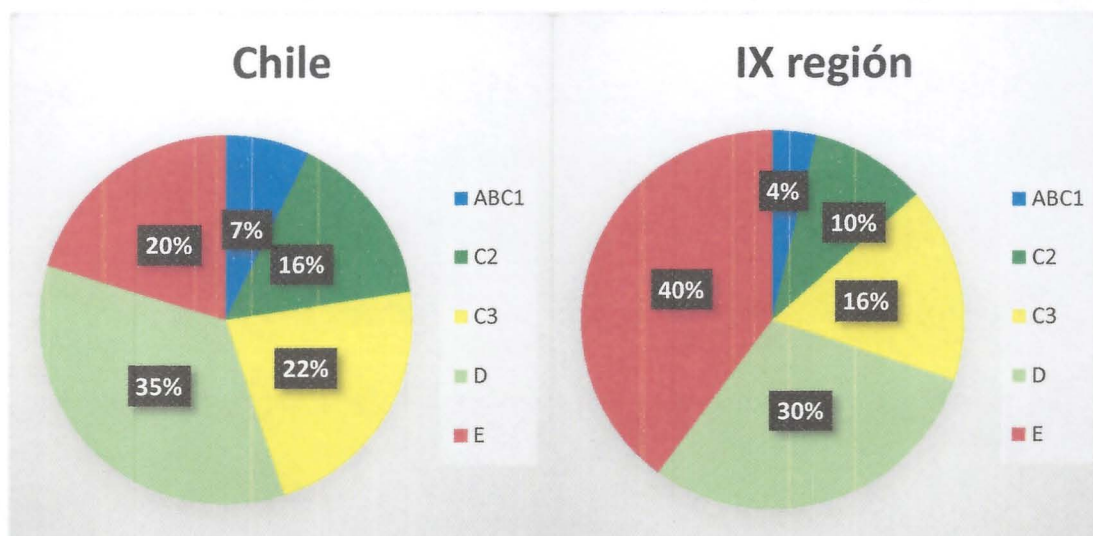
En este ítem se analizará el nivel socioeconómico, el nivel educacional, las tasas de fecundidad y mortalidad, algunos rasgos culturales y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del país y de la región estudiada.

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 La Araucanía para el 2017 cuenta con 1.024.917 habitantes (INE, 2008).

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

Gráfico 1: Segmentación socioeconómica de Chile y la novena región



Fuente: elaboración propia con datos de Adimark⁴

⁴ Adimark. (2002). *Mapa Socioeconómico de Chile*.

Gráficamente se observa que la Región de la Araucanía, 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 altos (Adimark, 2002).

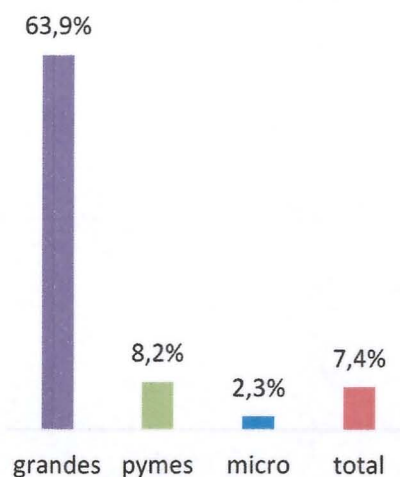
Finalmente, es importante destacar la fuerte índice de ruralidad existente en esta región. Se calcula que en el sector urbano vive aproximadamente el 68,36% de la población total regional, mientras que un 31,64% reside en zonas rurales (INE, 2016).

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 Turismo⁵

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

⁵ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2015). *Informe de Resultados: Empleo y Capacitación - Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas*

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%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2015).

Ahora, en la Tabla 6 se analiza la proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y las que no capacitan.

Tabla 6: 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 Turismo⁵

Como era de esperar, en la Tabla 6 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.

con la cantidad de energía entregada, se pueden lograr distintos efectos. La clasificación de la OMS según la dosis es la siguiente: - Dosis Baja. Se usaba para demorar los procesos fisiológicos, como maduración y senescencia de frutas frescas y vegetales, y para controlar insectos y parásitos en los alimentos. - Dosis Media. Es usada para reducir los microorganismos patógenos y alterantes de distintos alimentos, para mejorar propiedades tecnológicas de alimentos, como reducir tiempo de cocción de vegetales deshidratados y para extender la caducidad de varios alimentos. - Dosis Alta. Es usada para la esterilización de carne, pollo, mariscos y pescados y otras preparaciones, en combinación con un leve calentamiento para inactivar enzimas y para la desinfección de ciertos alimentos o ingredientes, como son las especias. Dosis específicas de radiación destruyen las células en reproducción: microorganismos, insectos, parásitos y brotes. Por otro lado, la energía ionizante produce poco efecto sobre el producto. Los cambios nutricionales y sensoriales son comparables a los de los procesos de enlatado, cocción y congelado, y muchas veces menores.

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 acción (Agenda Digital, 2017).

- **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.

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 mercado (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012).

Por otra parte, específicamente en la Región de La Araucanía se presenta un hecho cultural relevante: la importante presencia de población de origen mapuche; la que se calcula en aproximadamente un 23,3% de la población regional, y que a la vez representa el 33,6% de la población de esta etnia a nivel nacional. Este índice es una de las señales más claras de la diversidad de la población regional pero, por sobre todo, es una de las identidades de la misma, ya que a partir de la cosmovisión, tradiciones y costumbres de los mapuches se genera una diferenciación que convierte a esta zona en un espacio de composición multicultural (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2012).

1.1.4.1.5 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 materia (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2017).

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 temática (Fundación PROhumana, 2017).

En los últimos años se ha instalado con fuerza en Chile el Sistema B, modelo que convoca a las empresas a redefinir el sentido del éxito empresarial usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber de sus gestores y accionistas para incorporar intereses no financieros, cumpliendo con ello el objetivo de generar impactos socioambientales positivos, operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

Para esto existe un sistema de certificación que consiste en una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa identificando las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio. La certificación es entregada por B Lab, una entidad internacional sin fines de lucro (Sistema B, 2017).

1.1.5 Entorno Tecnológico

La Región de la Araucanía a través de la División de Planificación de su Gobierno Regional trabaja en temas de ciencia y tecnología desde el año 2006. En 2007 se crea la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) de La Araucanía, la que funciona como un Comité Estratégico formado por el Intendente (Presidente), cuatro representantes del sector público de la región, un Consejero Regional, cuatro representantes del sector privado, un Académico (Universidad de la Frontera) y el Gerente de la Agencia.

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.

En cuanto a las Universidades Regionales que realizan investigación en la región, están: Universidad de la Frontera (Temuco), Universidad Católica de Temuco, y las sedes regionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Villarrica), y de la Universidad Arturo Prat (Victoria) (CONICYT, 2010).

A nivel nacional, en este entorno es muy importante el convenio del Consorcio Lechero con el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Esta alianza ha permitido que los distintos productores de la industria lechera de la novena región fortalezcan su productividad y actualicen el uso de nuevas tecnologías.

Fuerzas tecnológicas: en la mayor parte de los casos, Quesos y Lácteos Albertina tiene posibilidades de acceder a nuevas tecnologías. A su vez las políticas económicas de fomento de la Industria láctea, le dan la posibilidad de comprar nuevas maquinarias, en un futuro no muy lejano.

1.1.5.1 Desarrollos y Tendencias Tecnológicas

El ritmo de vida actual, la incorporación de la mujer al trabajo y la preocupación por alimentarnos de forma sana han influido en los últimos años de forma directa en nuestros hábitos alimentarios y en el tiempo que se dedica a los hogares a cocinar. Actualmente, el consumidor demanda alimentos en los que tiempo de cocinado o preparación sea lo menor posible. La evolución de los hábitos se ve reflejada

también en los envases, los cuales ya no son meros contenedores de alimentos, sino elementos activos en la conservación o el marketing. Para ello, se desarrollan continuos estudios para buscar nuevas formas de y tecnologías de envasado de alimentos para el aumento de su vida útil y fácil manejo al momento del consumo de éstos.

La búsqueda de envases que permitan ofertar productos higiénicamente frescos ha llevado a la diversificación de los métodos de envasado, los materiales y los tipos de tratamientos de conservación. A esto se le une el interés de los consumidores por la seguridad alimentaria, lo que ha hecho que en el momento actual, este tema sea centro de atención de todos los agentes que intervienen en la industria alimentaria.

En los países desarrollados se demandan productos más naturales, lo más semejantes posibles desde el punto de vista organoléptico y nutritivo a los productos frescos, sin que hayan sufrido un proceso severo y que a la vez, sean seguros desde el punto de vista higiénico y que posean una vida útil más larga, cualidad que por a otra parte resulta ser la preocupación de la mayor parte de los productores, pues de ella depende una eficaz distribución de sus productos.

Actualmente las tecnologías más utilizadas para mantener el estado natural de los alimentos se recurre actualmente a distintas técnicas de envasado. De esta forma se logra conservar y proteger el alimento durante periodos más largos de tiempo.

Las técnicas más utilizadas son:

- **Vacío:** El envasado al vacío consiste en la eliminación total del aire dentro del envase, sin que sea remplazado por otro gas. Este método de envasado se emplea actualmente para distintos tipos de productos: carnes frescas, carnes curadas quesos, etc. En menor medida se utiliza en panadería otros productos con una consistencia blanda, ya que la aplicación de vacío puede provocar una deformación en el producto. En los productos envasados a vacío, en los que estos siguen evolucionando, al continuar con sus actividades respiratorias se produce una disminución del porcentaje de oxígeno, con lo que aumenta el vacío y se produce un aumento en la concentración de dióxido de carbono y vapor de agua.
- **Atmósferas Controladas y modificadas:** El envasado bajo atmósfera modificada (MAP) prolonga la vida útil del alimento, manteniendo la calidad original y minimizando el uso de aditivos y conservantes. La atmósfera modificada (MAP) se consigue realizando a vacío y posterior re-inyección de la mezcla adecuada de gases, de tal manera que la atmósfera que se consigue en el envase va variando con el paso del tiempo en función de las necesidades y respuesta del producto. El concepto de atmósfera controlada (CAP) es similar al de la atmósfera modificada, pero en este caso, la composición se ajusta de forma precisa a los requerimientos

del producto envasado, manteniéndose constante durante todo el proceso. El sistema MAP es muy simple: consiste únicamente en sustituir la atmósfera que rodea al producto en el momento de envasado por otra especialmente diseñada para cada tipo de alimento y mantener estas condiciones mediante un envase permeable a los gases, lo que permite controlar mejor las reacciones químicas, enzimáticas y microbianas evitando o minimizando las principales degradaciones que se producen durante el periodo de almacenamiento. El proceso utiliza fundamentalmente tres gases (oxígeno, nitrógeno y dióxido de carbono) que producen un efecto individual o combinado para mantener la calidad de los alimentos. Permiten la conservación del producto en estado fresco, sin tratamientos químicos o térmicos utilizados en otras técnicas de conservación, o bien se utiliza conjuntamente con estas técnicas para prolongar y garantizar un mayor periodo de conservación.

Las Características de los Gases Empleados en E.A.P. El nitrógeno (N_2) es un gas inerte y muy poco soluble en agua y grasas, lo que lo convierte en un producto ideal para la conservación de alimentos y bebidas. Por sus características, el nitrógeno se utiliza para sustituir al oxígeno del interior del envase y evitar problemas oxidativos en productos de alto contenido de grasas. Otra de sus aplicaciones es actuar como gas de relleno, evitando el colapso del envase cuando se utilizan altas concentraciones de CO_2 . El CO_2 más denso que el aire y más soluble en disoluciones acuosas que el nitrógeno o el oxígeno, es incoloro y tiene sabor ácido. La aportación del CO_2 en el envasado de alimentos es su capacidad bacteriostática, es decir, capaz de realizar el desarrollo de determinados microorganismos y con ello alargar la vida útil de los alimentos. Se distingue un mayor efecto bacteriostático sobre las bacterias Gram. (-), por lo que en ocasiones este gas favorece el desarrollo de determinados microorganismos como las bacterias ácido-lácticas de determinadas fermentaciones.

- **Irradiación de Alimentos:** La irradiación de los alimentos a sido identificada en otros países como una tecnología segura para reducir el riesgo de ETA (Enfermedades Transmitidas por Alimentos) en la producción, procesamiento, manipulación, y preparación de alimentos de alta calidad. Es, a su vez, una herramienta que sirve como complemento a otros métodos para garantizar la seguridad y aumentar la vida útil de los alimentos. La irradiación de alimentos es un método físico de conservación; consiste en exponer el producto a la acción de radiaciones ionizantes durante un cierto periodo de tiempo, proporcional a la cantidad de energía que deseemos que alimento absorba. Actualmente se utilizan cuatro fuentes de energía ionizante: - Rayos gamma provenientes de (^{60}Co) o (^{137}Cs) - Rayos X - Electrones acelerados Los rayos gamma penetran en el envase y atraviesan el producto. La cantidad de energía que permanece en el producto es insignificante y se retiene en forma de calor, el cual puede provocar un aumento muy pequeño de temperatura (1-2 grados) que se disipan rápidamente. De acuerdo

- 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.
 - 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%) (Fundación País Digital, 2016).

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.

1.2 SITUACIÓN INTERNA ACTUAL

Para levantar el diagnóstico de la empresa Quesos y Lácteos Albertina, se aplicó una entrevista en la planta de elaboración, a la Gerente de la Empresa Sra Francisca López Oyarzo, y su asistente de Proyecto Sra Alejandra Pezo según se muestra en Figura 3, en dos de las visitas realizadas para estos fines.

Figura 3: Visitas a terreno para aplicar diagnósticos a la empresaria de Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

La encuesta aplicada se presenta in extenso en Anexo 3, y las actas de visita en el Anexo 4.

1.2.1 Reseña Histórica

La empresa Quesos y Lácteos Albertina nace en el año 2013, con el objetivo de otorgar un valor agregado a la leche de oveja, debido a que la Gerente de la Empresa es médico veterinario y se especializó en ovinos, sobretodo en la raza de ovejas Milchscharf. Es así, como se decidió elaborar: Queso maduro o Pecorino, Queso fresco, Queso Fromage Blanc y Yogurt de oveja.

La empresa en sus inicios comenzó con un rebaño de 15 ovejas, que ese mismo año, se ordeñaron para probar las recetas y/o procesos de los productos y las instalaciones recién construidas. En el año 2014 se continuó perfeccionando la receta y/o proceso y se iniciaron los trámites administrativos para la obtención de la Resolución Sanitaria, la que se obtuvo a mediados del año 2015. A partir de esto se realizó el lanzamiento de sus cuatro productos durante la Expo sabores de Pucón, con una muy buena aceptación por parte de los clientes.

Figura 4: Raza Milchaschaf en fundo los Makis



Fuente: elaboración propia

Durante el año 2016, se incorporó a la oferta productos frescos elaborados con leche de vaca, de manera de aprovechar las instalaciones durante el período de preñez y parición de las ovejas, en cuyos meses no se elaboran productos de esta especie.

La materia prima (leche fresca) proviene de razas de oveja Milchschaft que realizan pastoreo en el mismo fundo. La leche de vacuno proviene de un productor local, que posee métodos de producción conocidos, revisados y de confianza, con vacunos propios de raza Montbeliarde.

Las ovejas son alimentadas en las praderas que rodean a la fábrica, con procesos de alimentación, crianza y encaste respetuosos del **bienestar animal** y cuidando la salud y calidad de los animales para que esto se traduzca en una alta tasa de producción de leche y características de calidad e inocuidad en los productos.

Actualmente, en la planta trabajan tres personas, una para labores de campo y dos para labores de quesería.

El sistema de ventas actual se compone de productos a pedido en puntos de venta formales e informales, no propios, en Pucón, Temuco y Villarrica. Las capacidades técnicas y de gestión de la empresa se fortalecieron con la especialización de la propietaria en España, específicamente en la localidad de Arantzazu, donde realizó una pasantía de 45 días en técnicas de elaboración de quesos de oveja tradicionales, con la asociación de pastores elaboradores de queso Gomiztegi.

La empresa posee ventajas y fortalezas que la ubican en la Región de La Araucanía dentro del rubro Agropecuario como una empresa única en su tipo, con capacidades técnicas apropiadas y que promueven el consumo de productos locales con el sello de esta región.

1.2.2 Ubicación e Infraestructura

La empresa se encuentra ubicada en sector Los Guindos, Parcela los Maki s/n, en el camino que une Villarrica-Pucón, dedicándose a la elaboración artesanal y manual de lácteos de oveja y de vaca.

Figura 5: Vista planta elaboración productos lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la Figura 4 la empresa Quesos y Lácteos Albertina posee una planta de procesamiento que consiste en un container de acero de una superficie de 40 m² aproximadamente. En esta estructura se encuentran los siguientes equipos e instrumentos:

- 1 selladora al vacío con ambiente modificado.
- 1 estanque de frío.
- 1 tina quesera de acero inoxidable de 100 lts.
- 1 prensa Neumática.
- 1 cámara de frío con control de temperatura.
- 1 refrigerador.
- 1 carro de transporte.
- 11 Yogurteras de capacidad 2 litros.
- Moldes quesos frescos.
- Entre otros.

Como ejemplo del equipamiento, se muestra la cámara de frío en la Figura 6.

16.00

1.3 1.00 6.75 1.00 0.68 1.00 1.64 1.00 1.80

0.10 3.00 0.10 3.40 0.20 5.40 0.10 1.60

0.10 1.70 0.10 1.0 2.10 0.10 0.10

1.39 1.00 2.17 0.46 2.12 1.00 1.20 1.00 0.98 1.00 0.38 1.00 2.10 0.10

16.00

SALA

COCINA

SALA

PASILLO

TICHAPO

MISION

PERNA NEUMAT

SALA ELABORACION

TINA

SALA LAVADO

SALA MESON

CAMA DE FIO

SALA ENVAZADO

MISION

2.56

4.52

1.42

29

1.2.3 Filosofía Empresarial

1.2.3.1 Misión

La empresa Quesos y Lácteos Albertina no posee **misión** definida.

1.2.3.2 Visión

La empresa Quesos y Lácteos Albertina no ha definido su **visión**.

1.2.3.3 Valores de la Empresa

Los principales valores de la empresa son: elaborar productos artesanales saludables, libres de aditivos y preservantes, amigables con el medio ambiente, priorizando ante todo el **bienestar animal** y respetando a la empresa y su entorno

1.2.3.4 Políticas de la Empresa

La empresa Quesos y Lácteos Albertina carece de **políticas** definidas.

1.2.4 Clientes

1.2.4.1 Mercado Objetivo

A pesar que la empresa no tiene definido su mercado objetivo, dadas las características de sus clientes actuales, se aprecia que por una parte apunta a un mercado B2C que está compuesto principalmente por familias de un nivel socioeconómico alto y medio alto, en las que quien toma la decisión de compra es adulto o adulto mayor. Esto también se explica en la valoración que tienen estos segmentos socioeconómicos y etáreos por los productos gourmet y diferenciados y también a la mayor disposición de pagar por productos con valor agregado”.

En el ámbito geográfico, a pesar que la empresa tampoco tiene identificado a su mercado objetivo, se puede deducir que por una parte, los consumidores son principalmente turistas nacionales y extranjeros que visitan las ferias en las que la empresa expone y comercializa sus productos o los puntos de ventas externos formales e informales en los cuales también pueden adquirirse estos

productos. Por otra parte, también componen el mercado objetivo familias con el mismo perfil socioeconómico que habitan las comunas de Villarrica o Pucón.

En cuanto al mercado B2B, lo componen pequeños puntos de ventas indirectos formales e informales que pertenecen principalmente a los rubros de Hoteles, Restaurantes, y Panaderías y se encuentran ubicados principalmente en las comunas de Villarrica, Pucón y Temuco.

1.2.4.2 Principales Clientes y sus Características

Los principales clientes son de la zona de Pucón y corresponden a:

a) Hoteles: dentro de los cuales podemos destacar el Hotel Antumalal, quienes se inclinan principalmente por comprar quesos frescos, el maduro o Pecorino, lo cual es utilizado para preparación de almuerzo y onces para sus huéspedes.

b) Restaurantes: donde podemos mencionar,

b.1) Trawen Pucón.

b.2) Kod Kod camino a Huife.

b.3) Las Brazas de Villarrica.

b.4) Mercato Temuco.

Al igual que en el caso del Hotel Atumalal, este tipo de clientes intermediarios, adquieren tanto los productos frescos como el Pecorino, los que son usados primordialmente en las preparaciones de almuerzos y otros.

c) Panadería Le lutin: En el caso de la Panadería, el producto que adquieren es el queso Pecorino, lo cual, al tratarse de una panadería gourmet, lo venden en conjunto con sus panes. El Pecorino se exhibe en una vitrina con logos de la Quesos y Lácteos Albertina.

d) Agrupación de familias Las Berenjenas: Existen agrupaciones en Pucón que privilegian, ya sea por bienestar físico, o por ser productos libre de preservantes, espesantes y químicos en general, prefieren los productos de Quesos y Lácteos Albertina.

e) Público que asiste a Ferias: Otro de los consumidores finales, que aprecian y privilegian los productos de los Quesos y Lácteos Albertina, son los visitantes a Ferias. Con respecto a la participación a ferias, La empresa ha asistido en su corto periodo en el mercado a 3 Ferias Anuales realizadas en Pucón, 1 Feria en Santiago, 1 Feria en Temuco, entre otras.

Cabe señalar que los pedidos de productos se realizan vía telefónica, y que el gran porcentaje de estos clientes efectúan los pagos a través de transferencias bancarias una vez al mes.

Figura 8: Participación en ferias



Fuente: elaboración propia

- f) Turistas: estos clientes potenciales asisten a conocer el proceso de elaboración de los productos lácteos ovinos. Este tour contempla la visita al campo de las ovejas para observar su forma de pastoreo y a la planta de elaboración de los productos. Esto busca generar vinculación con los turistas para que conozcan la empresa y puedan adquirir sus productos.

Figura 9: Turistas Fundo los Makis, planta elaboración Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

1.2.4.3 Medición de Satisfacción de los Clientes

Se aplicó encuesta a seis de los siete clientes habituales que posee la empresa Quesos y Lácteos Albertina y que se presentan en este Plan de Marketing. La séptima empresa decidió no responder la encuesta debido a que actualmente no comercializa los productos.

En la Figura 10, se muestra como ejemplo la aplicación de encuesta a la Panadería Le Lutin de Pucón (foto a la izquierda), y el restaurante Mercado de Temuco (foto a la derecha).

Figura 10: Aplicación encuesta en terreno



Fuente: elaboración propia

El formato de la encuesta aplicada se presenta en el Anexo 5.

Dentro de las respuestas de las empresas se puede mencionar que:

- a) La empresa fue conocida por los clientes por medio de ferias, y por visita de la propia dueña para presentar y dar a degustar los productos, destacando en la mayoría de las empresas la falencia de promoción y publicidad de los productos.
- b) Dentro de las fortalezas de los productos los clientes destacan:
 - Diversificación de productos.
 - Buen servicio.
 - Rápida entrega.
 - Amplio potencial gourmet.
 - Buen sabor.
 - Frescos y sin aditivos.

- Empresa Local.
- Formato de venta.
- Durabilidad.

c) Con respecto a las debilidades se mencionan:

- Precio elevado de los productos.

d) Ante la pregunta de por qué los clientes prefieren comprar los productos de la empresa, la mayoría coinciden en:

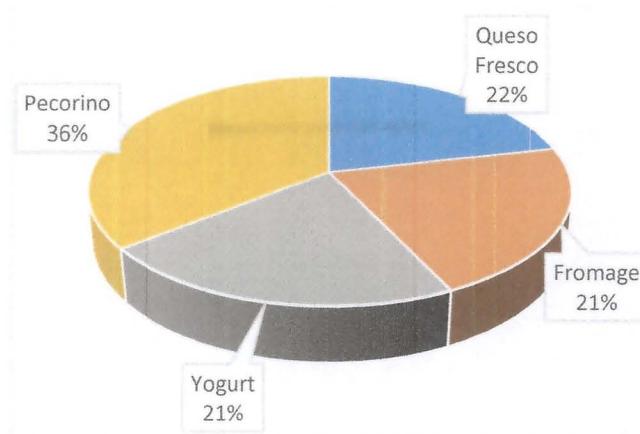
- Unicos proveedores de quesos en la zona.
- Es una empresa local.
- Buena calidad.
- Conoce las prácticas para la elaboración de productos y las consideran apropiadas.

e) Referente a la pregunta sobre la periodicidad de la compra, la mayoría de las empresas no respondió la pregunta, debido a que gran parte de éstas se realizan de acuerdo a las necesidades del cliente, lo cual, no suele ser periódico.

f) Ante la pregunta de cómo se considera el precio en relación a la calidad de los productos, todos los clientes lo encuentran adecuada. Sin embargo, los clientes intermediarios de Pucón y Villarrica hacen mención a que los precios en sí son altos, lo que los afecta particularmente en temporadas de baja demanda de turistas.

En el Grafico 4 se aprecia que los clientes demandan en porcentajes similares los productos frescos de oveja, teniendo una mayor preponderancia el queso maduro o pecorino.

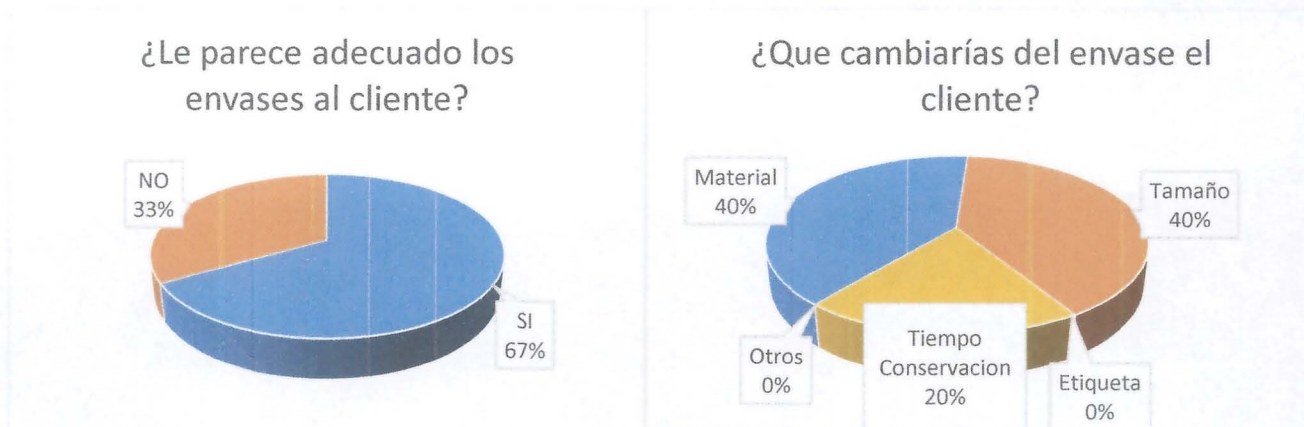
Gráfico 4: Tipo de producto comprado por los clientes a Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta sobre envases, un 67% de los clientes consideran que son adecuados, y un 33% que no los son. Estos últimos preferirían otro material sobretodo en el queso fresco, el cual se acidifica ms rápido, y tamaños más pequeños, sobretodo en el caso de los productos con menor vida útil. A lo anterior, se suma la propuesta de que se utilicen tipos de envases que preserven en mejores condiciones los productos. En la Gráfico 5 se visualizan los porcentajes que avalan esto.

Gráfico 5: Respuesta de los clientes referente a envases de producto empresa Quesos y Lácteos Albertina



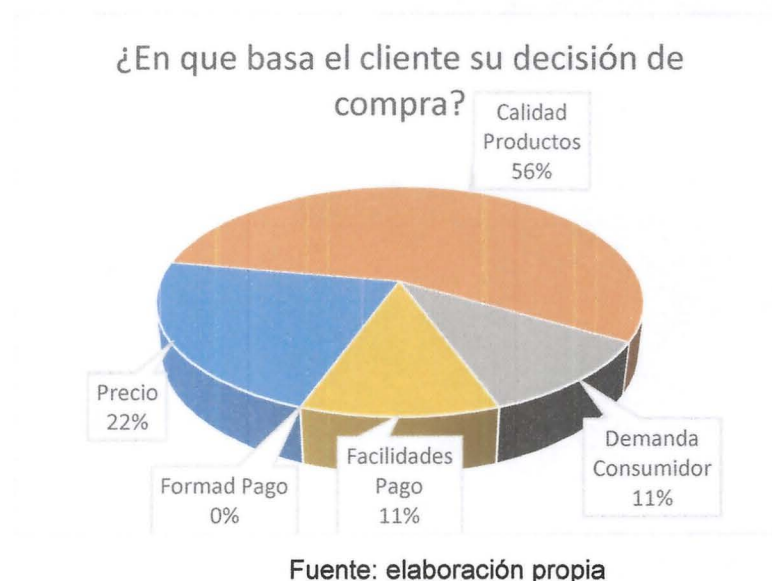
Fuente: elaboración propia

Dentro de las observaciones de algunos de los clientes con respecto a la conservación de los productos, se mencionó que la vida útil que marcan no coincide con la realidad, siendo en la mayoría de los casos superior a la indicada. Por ejemplo, el del yogurt se traduce en que el producto se debe desechar independiente que esté aún en buenas condiciones, y en otros

casos como el queso fresco, el tiempo de duración suele estar al límite o menor del indicado en el envase. Todo lo anterior, se explica porque no se ha realizado un estudio formal sobre vida útil de cada producto.

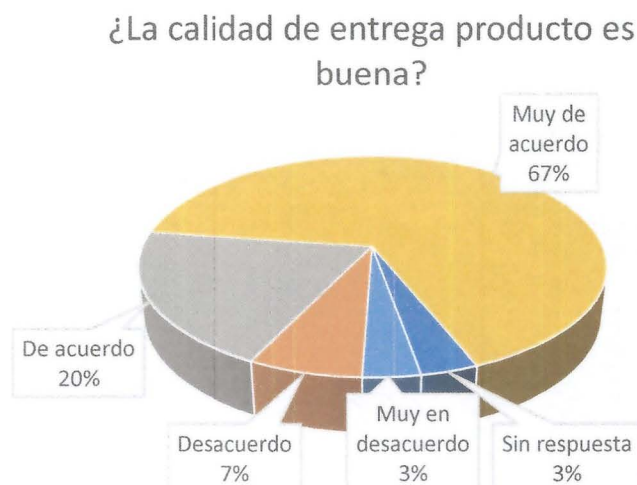
En relación a la pregunta de en qué basa el cliente su decisión de compra, un 56% de ellos señalan que es por calidad, lo que concuerda con lo argumentado anteriormente. Luego, un 22% decide por precio, y un 11% por facilidades de pago. En este caso, las formas de pago no afectan la decisión de compra del cliente. En el Gráfico 6, se observa los porcentajes mencionados.

Gráfico 6: Respuesta de los clientes referente a la consulta sobre que afecta su decisión de compra



En el Gráfico 7, se presentan los porcentajes sobre conformidad de los clientes acerca de la calidad de entrega de los productos, de lo que se puede extraer que un 67% está “muy de acuerdo” con ésta, un 20% considera que está “de acuerdo” y solo un 3% está “muy en desacuerdo”. El porcentaje en desacuerdo se sustenta en que a veces se han realizado entregas por parte de la empresa muy cerca de la fecha de vencimiento de los productos. También, se ha justificado que en el caso de los yogurts con fondo de mermelada, éstos durante el transporte han llegado mezclados a su destino, para lo cual, la empresa Quesos y Lácteos Albertina tiene medidas de mitigación, como por ejemplo, no facturar dichos productos.

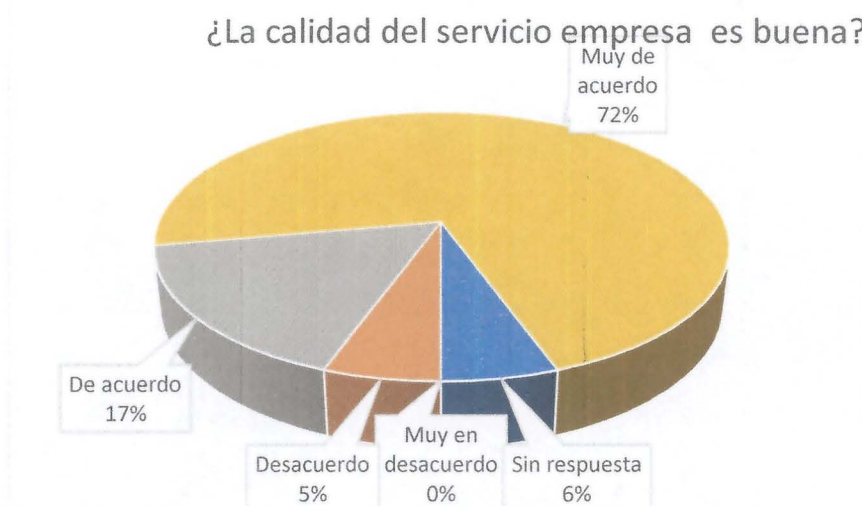
Gráfico 7: Respuesta de los clientes referente a consulta sobre calidad entrega productos



Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta sobre la calidad del servicio entregado por la empresa Quesos y Lácteos Albertina, un 72% de los clientes respondieron que están “muy de acuerdo” con éste, un 17% que está “de acuerdo” y un 5% que está en “desacuerdo”. Este último punto fue argumentado de la siguiente forma: no siempre llegaron los productos en la fecha solicitada; y no existe un flujo constante de información de parte de la empresa, consultando sobre si necesitan más productos, o existe alguna disconformidad con ellos (ver Gráfico 8). Para solucionar lo anterior, los clientes sugieren que la empresa tenga un vendedor de ruta.

Gráfico 8: Respuesta de los clientes referente a consulta sobre calidad del servicio de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la pregunta sobre si la promoción y publicidad de los productos es buena, sólo un 21% de los clientes respondieron que están “muy de acuerdo” con esta aseveración, un 12% está en “desacuerdo” y un mismo porcentaje “muy en desacuerdo” (ver Gráfico 9). La opinión de varios clientes sobre los productos es que son de muy buena calidad e innovadores a nivel local, pero la poca o nula promoción y publicidad, hace que éstos no sean conocidos masivamente. El vendedor anteriormente sugerido, también contribuirá a dar a conocer los productos a nuevos clientes.

Gráfico 9: Respuesta de los clientes referente a consulta sobre calidad del servicio de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Al considerar las tres últimas preguntas presentadas, anteriormente, y que tiene relación a la satisfacción del cliente en cuanto a: entrega de producto, servicio del proveedor y promoción y publicidad, se puede determinar un promedio de satisfacción de este aproximado al **53%**, lo que llevado a una nota en la escala de. 1 a 7, corresponde a un **3.7**.

1.2.5 Oferta de Productos

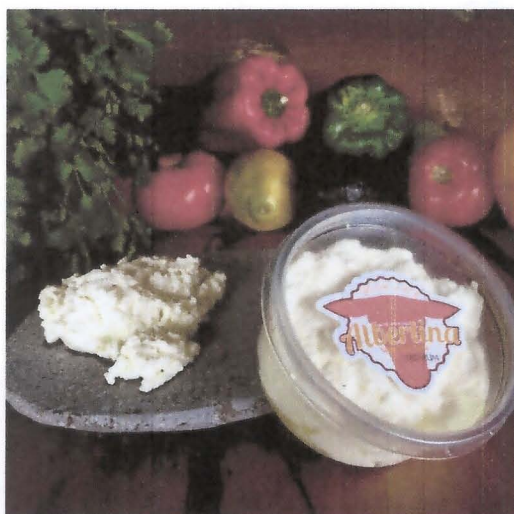
Los productos elaborados por la empresa Quesos y Lácteos Albertina, los podemos dividir en las siguientes dos líneas:

- a) Lácteos ovinos: Quesos: fresco, Fromage Blanc y Pecorino; y yogurt natural o saborizado con diferentes mermeladas caseras elaboradas en la misma empresa (de frutilla, durazno, mora, entre otras).
- b) Lácteos bovinos: En este caso se elaboran y venden quesos: Fromage Blanc y fresco; y yogurt natural o saborizado con diferentes mermeladas caseras.

1.2.5.1 Características de los Productos

a) Fromage Blanc

Figura 11: Presentación Queso Fromage Blanc



Es un queso fresco, elaborado con el método de coagulación láctica, es decir, sin cuajo.

De textura suave y cremosa, puede ser utilizado tanto en preparaciones saladas como dulces.

Se vende en envases de 200 grs.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en Catálogo de Productos

b) Yogurt

Figura 12: Presentación yogurt (natural y saborizado)



El yogurt natural está elaborado con el método tradicional sin adición de espesantes ni preservantes, se vende natural o saborizados con mermeladas caseras.

De textura muy cremosa natural o endulzado con mermeladas caseras, fabricadas en el mismo campo.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en Catálogo de Productos

c) Queso maduro o Pecorino

Figura 13: Presentación Queso maduro



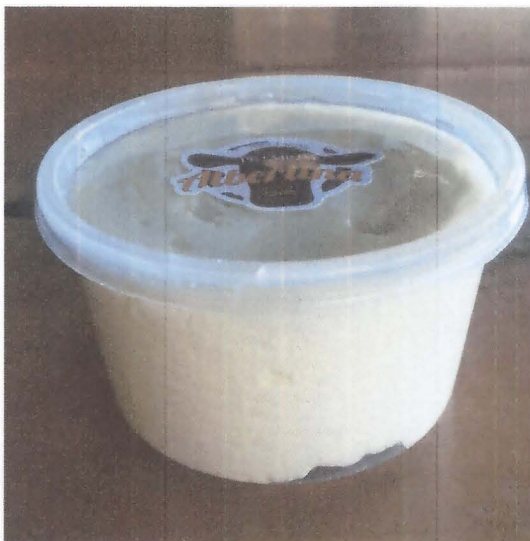
El queso maduro o Pecorino está elaborado con 100% leche de oveja de la misma empresa, con 6 meses de maduración.

De sabor intenso muy agradable al paladar ideal para la preparación de pastas o risottos, o simplemente acompañado de un buen vino o licor.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en Catálogo de Productos

d) Queso fresco

Figura 14: Presentación Queso fresco



Con su nombre lo indica. Es un queso fresco de leche de oveja, de textura firme y agradable, de sabor suave. Es utilizado tanto en preparaciones dulces como saladas

Se vende en envases de 400grs.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en Catálogo de Productos

e) Lana de Oveja (Subproducto)

Figura 14: Presentación Queso fresco



A pesar que la lana de oveja no es una de los factores que gatillan este Plan de Marketing, se debe considerar como una vía de ingreso adicional una vez al año. La lana es vendida, sin realizar ningún nivel de procesamiento, a artesanos del Sector.

Fuente: elaboración propia con datos recopilados en Catálogo de Productos

1.2.5.2 Precios

La fijación de precios de los productos se realizó, en su inicio, en base a costos de elaboración de éstos, sumado al margen de ganancias. Con el transcurrir del tiempo el cálculo de costo por producto no fue actualizado, por lo tanto, la fijación de precios hoy en día se define principalmente por la oferta y demanda y por los precios de los competidores (sin dejar de lado el costo inicial).

Los precios actualizados, de acuerdo a gramaje y a línea de productos son:

a) Precios productos línea ovina

Tabla 7: Lista de precios productos 100% vaca

Tipo de producto	Gramaje	Valor (\$)
Queso Fromage Blanc	200 grs	2.100
	1 Kilo	9.500
Queso Fresco	1 Kilo	8.500
Queso Pecorino	1 Kilo	16.500
Yogurt	145 ml	800
	1 litro	4.500

Fuente: elaboración propia

b) Precio productos línea bovina

Tabla 8: Lista precio productos 100% oveja

Tipo de producto	Gramaje	Valor (\$)
Queso Fromage Blanc	200 grs	1.680
	1 Kilo	7.500
Queso Fresco	1 Kilo	5.000
Yogurt	145 ml	500
	1 litro	3.000

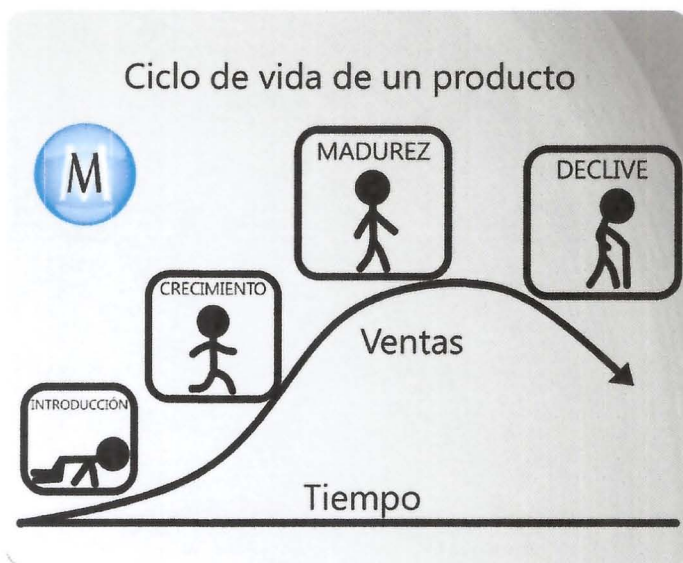
Fuente: elaboración propia

1.2.5.3 Participación de Mercado de los Productos

Debido a que no hay estudios cuantitativos en el mercado lechero ovino, solo del tipo cualitativo referente a las perspectivas de crecimiento favorables en este mercado, por parte de ODEPA e INIA, es difícil cuantificar la participación de mercado de este tipo de empresas, pero lo que podríamos

decir, es que se trata de una empresa muy joven (menos de 4 años) donde se asume que el ciclo de vida de sus productos está recién terminando etapa de introducción al mercado (como se muestra en la Figura 16) y debido a la producción estacional de la línea de productos ovino, los productos no han tenido mucho tiempo para mostrarse en el mercado. Por lo anterior, se tiene una participación de mercado baja, pero con herramientas para seguir creciendo de manera paulatina.

Figura 16: Ciclo de vida de un producto



Fuente: <http://mercadosysucalsificacionencomercios.blogspot.cl>

Con

1.2.5.4 Costos por Producto

La empresa Quesos y Lácteos Albertina, realizó un proceso de costeo por productos en el momento que inicio sus actividades (año 2013), pero en la actualidad se encuentra obsoleto. Esto se ha debido por un lado, al aumento del plantel de ovejas, pasando por 15 inicialmente luego 60 y en la actualidad 103 ovejas, como también, la incorporación de productos lácteos bovinos.

1.2.6 Proceso Productivo

En este ítem cabe destacar que:

La línea de productos lácteos ovinos se elabora estacionalmente desde septiembre a enero del año siguiente, respetando con esto el ciclo natural de fertilidad, gestación y parición de la oveja, preservando el concepto de bienestar animal.

La línea de productos lácteos bovinos se realiza principalmente de Febrero a Septiembre, supliendo con esto la producción de materia prima ovina, quedando la alternativa abierta a que pueda elaborarse en otros periodos del año debido que se realizan ventas a pedido.

En el diagnóstico al proceso productivo se detectó que dentro del total de análisis que deberían realizarse, sólo se efectúan:

- a) Análisis físicos-químicos (medición de temperatura y pH) se realiza durante el procesamiento de los productos.

Por su parte, los que no se han realizado son:

- b) Análisis Microbiológico: No se evidencio este tipo de análisis en la planta.
- c) Análisis vida útil: Se diagnosticó que no existe una determinación precisa, a través de análisis de laboratorio, de la vida útil, de los productos bajo las condiciones actuales de producción y comercialización. Hasta el momento, por prueba y error, se ha definido una vida útil estimativa de los productos según se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Vida útil productos elaborados por Quesos y Lácteos Albertina.

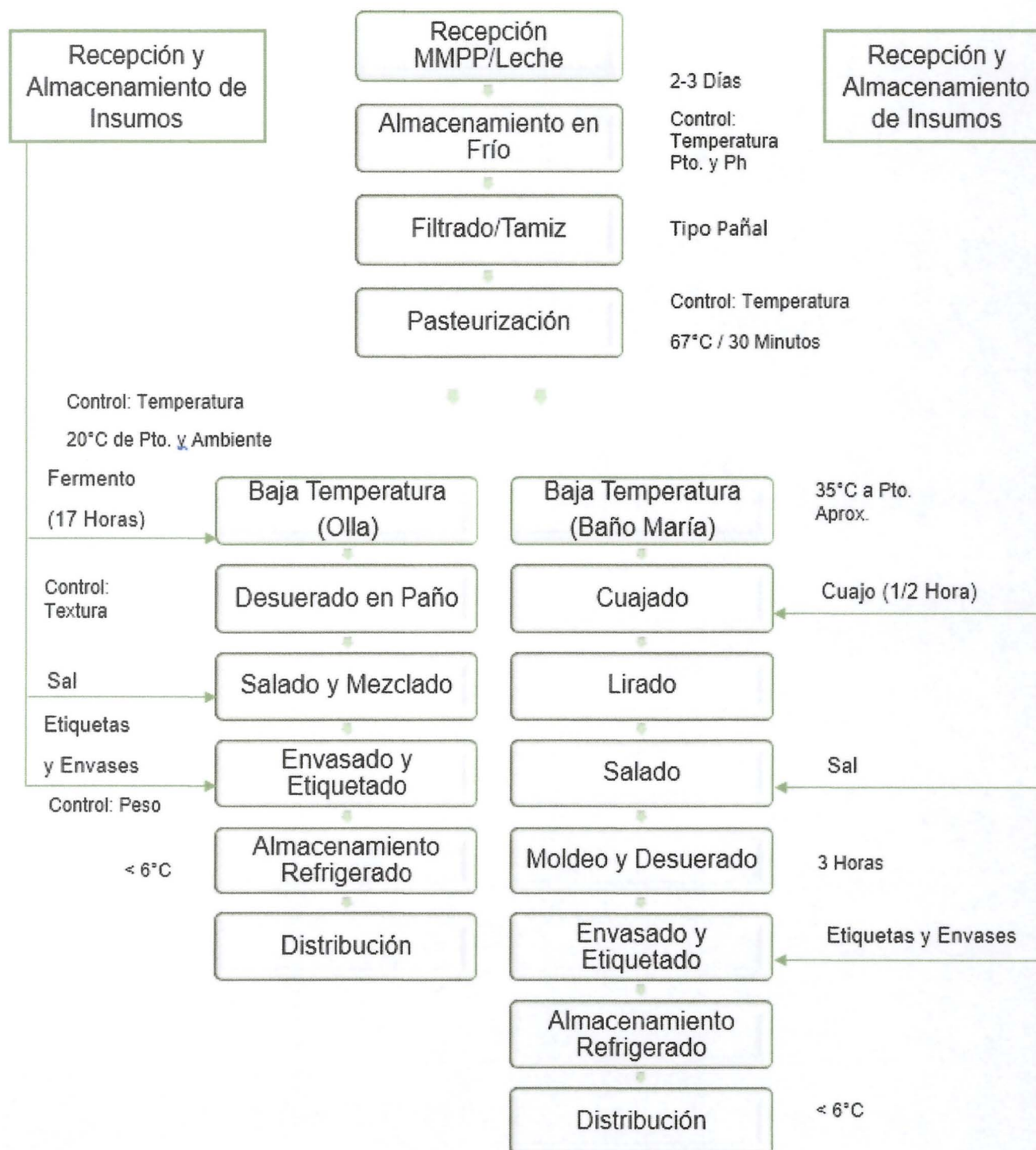
Producto	Vida útil	Condiciones de T°
Queso maduro	1 año	Ambiente
Queso Fromage Blanc	14 días	5°C
Queso fresco	14 días	5°C
Yogurt	20 días	5°C

Fuente: elaboración propia con datos estimados por la empresa

- d) Análisis Nutricional: Referente a este punto, los productos de la empresa no han sido analizados nutricionalmente, por ende, no poseen la información disponible para el cliente, infringiendo así la Ley chilena N° 20.606.
- e) Manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): No existen manuales implementados.

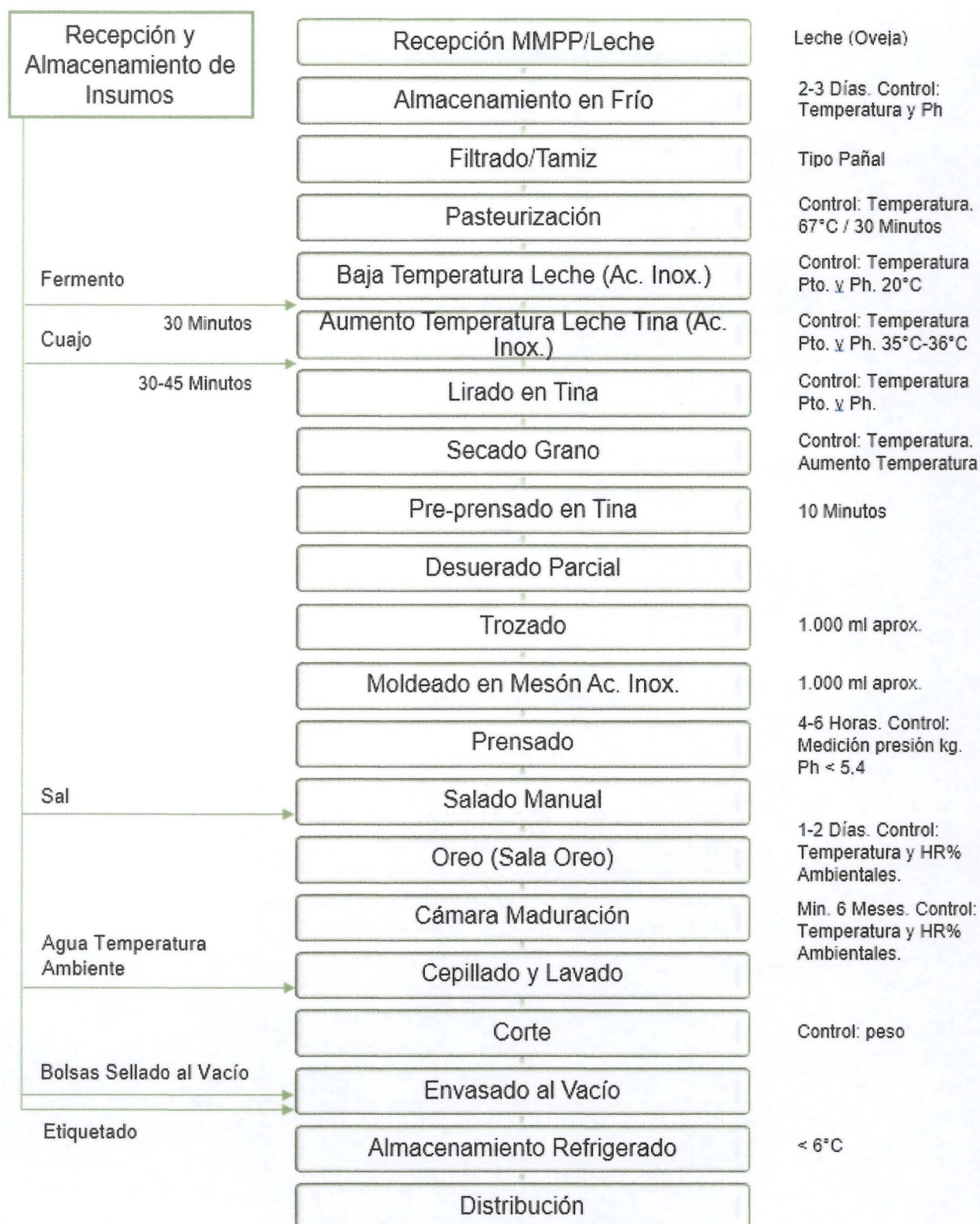
A continuación se presentan los diagramas de flujo de cada uno de los procesos productivos de la empresa Quesos y Lácteos Albertina:

Gráfico 10: Diagrama de Flujo Fromage Blanc/Queso Fresco (Ovino y Bovino)



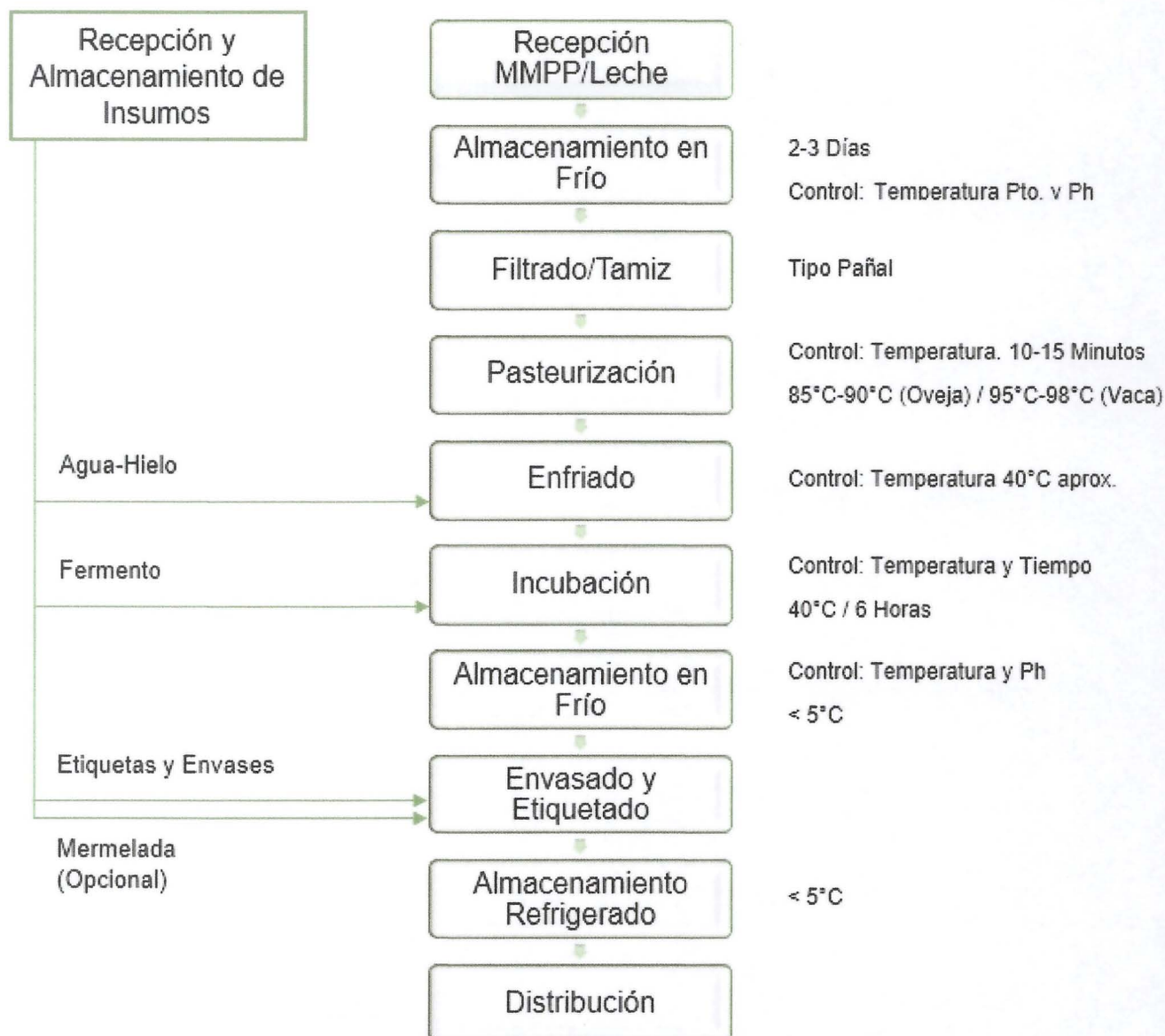
Fuente: elaboración propia con datos informados por la empresa

Gráfico 11: Diagrama de Flujo Queso Maduro Pecorino (Ovino)



Fuente: elaboración propia con datos informados por la empresa

Gráfico 12: Diagrama de flujo yogurt (Ovino y Bovino)



Fuente: elaboración propia con datos informados por la empresa

1.2.7 Envases y Embalajes

Para este ítem se realizó un diagnóstico de envases y embalajes.

En particular, la empresa elabora siete variedades de productos, los cuales detallan en la Tabla 10. Aquí también se muestran los formatos de comercialización y envase, además de los materiales de los envases primarios respectivos.

Tabla 10: Productos elaborados por Quesos y Lácteos Albertina.

Materia Prima	Producto derivado	Formato de comercialización	Formato de envase	Material de envasado*
Leche de oveja	Queso maduro o Pecorino	800 gr a 1kg	Film	PET/LDPE (Film)
	Queso Fromage Blanc	200gr a 1kg	Pote	PET
	Queso Fresco	400gr a 500gr	Pote	PP
	Yogurt	145ml	Pote	Vidrio
		1L	Pote	PP
Leche de vaca	Queso Fromage Blanc	200gr a 1kg	Pote	PET
	Queso Fresco	400gr a 500gr	Pote	PP
	Yogurt	145ml	Pote	Vidrio
		1L	Pote	PP

Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que los criterios para la selección de los distintos formatos y materiales de envasado fueron el precio y la disponibilidad a nivel local. Estos criterios representan una porción limitada de la mirada integral con la cual se recomienda seleccionar o diseñar un sistema de envases y embalajes.

En la Figura 17 se muestra un ejemplo de algunos de los envases utilizado hoy en día, los que no impactan mayormente en la calidad del producto que se está comercializando.

Figura 17: Ejemplos de envases utilizados actualmente por Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

Respecto a los formatos de envase, los que corresponden principalmente a potes de plástico semi-rígido y vidrio, se evidencia una clara tendencia a la utilización de envases primarios de tipo estándar según Figura 17, los que no aportan diferenciación y, más bien, cumplen como única función la contención del respectivo producto.

No se utilizan envases secundarios para la comercialización. Solamente, en algunos casos, se utilizan bolsas de tipo reciclables para agrupar un lote menor de productos (comercialización en ferias) como se muestra en Figura 18.

Figura 18: Bolsa reutilizable entregadas en ventas de feria



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con una planta de procesos a pequeña escala, que cumple con la normativa sanitaria, y donde la etapa de envasado se realiza, mayormente, de forma manual. Para el caso puntual del queso maduro de leche ovina (Pecorino), se utiliza la tecnología de envasado al vacío mediante una selladora de sobremesa.

El mercado actual de la empresa abarca la zona geográfica comprendida entre las comunas de Pucón y Villarrica. En este contexto, dado que los productos tienen un enfoque gourmet, el segmento objetivo es aquel de bienestar socioeconómico alto. De esta forma, se comercializa directamente a consumidor final y/o a través de intermediarios (restaurantes, hoteles). Estos últimos no presentan mayores exigencias en términos de volúmenes de producto y formatos de envasado.

Si bien son muchos los factores que afectan la comercialización de los productos, se considera un aspecto particularmente relevante el de envases y embalajes de los productos actuales.

1.2.8 Arquitectura de Marca

Referente a la Arquitectura de Marca de la empresa de Quesos y Lácteos Albertina, en las visitas a terreno y las entrevistas respectivas se pudo diagnosticar que:

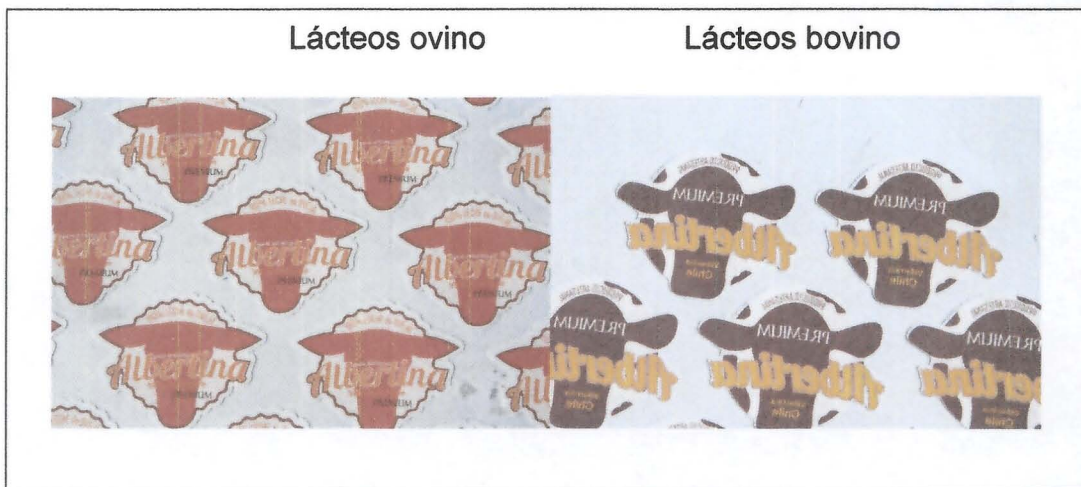
a) Marca

En el diagnóstico se observó rasgos de marca para poder generar una propuesta única de valor, sin embargo, estos no están claramente definidos ni evidenciados. Los rasgos antes mencionados son; alto nivel de conocimiento y práctica, proceso productivo artesanal de alto cuidado, métodos tradicionales (como el de maduración de quesos), riguroso cuidado del animal (**bienestar animal**) empresa con conciencia ecológica (procesos de producción amigables y sustentables con el medio ambiente), entorno geográfico privilegiado producto diferenciado y de poca competencia en el país, productos 100% naturales (sin aditivos, preservantes ni espesantes), productos altamente saludables, productos con buena calidad de sabor, productos de uso versátil, innovadores, se requiere re definir y ponderar cada uno. La estructura de la empresa se presenta sin mayor complejidad por lo que se podría implementar de forma fluida una propuesta de cultura corporativa. Falta definir la personalidad de marca.

b) Gráfica aplicada

El logotipo posee una sintaxis que permite reconocer el origen animal del producto como se puede apreciar en la Figura 19.

Figura 19: Etiquetas usados actualmente en producto Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

El isotipo situado al fondo presenta, en sus aplicaciones, una variación de forma que representa aproximadamente el 80% del logotipo, sin embargo, no pierde unidad gráfica ni semántica, se entiende que es una sola marca y que se usa ese recurso como diferenciación del tipo de materia prima utilizada para el producto. Existen detalles mínimos que no contribuyen a la sensación de unidad antes mencionada tales como; las alternativas de isotipo no tienen el mismo recurso tipográfico de línea

exterior para el texto “Albertina” y la forma de fondo alternativa para productos de origen ovino presenta algunas inconsistencias gráficas ya que evidencia en un grado menor la forma representada. La posición del logotipo genera una tensión visual al estar levemente rotado hacia la izquierda. La paleta cromática utilizada tiene buen nivel de contraste y es pertinente con el mensaje.

El diseño de la etiqueta presenta un juego de 5 familias tipográficas con las variaciones; serif, sin serif, bold, caja alta, caja baja y condensed, cantidad excesiva para un diseño de esa medida por que dificulta el ritmo de lectura. La tipografía para algunos de los textos de contenido presenta problemas de visibilidad por su forma y tamaño. El tamaño de las etiquetas no satisface las necesidades del envase actual ni sirve de soporte para otras comunicaciones, no posee información nutricional ni código QR, que nos permitirá tener una mayor información sobre la empresa.

1.2.9 Proveedores

Referente a los proveedores de la empresa Quesos y Lácteos Albertina, podemos destacar los siguientes:

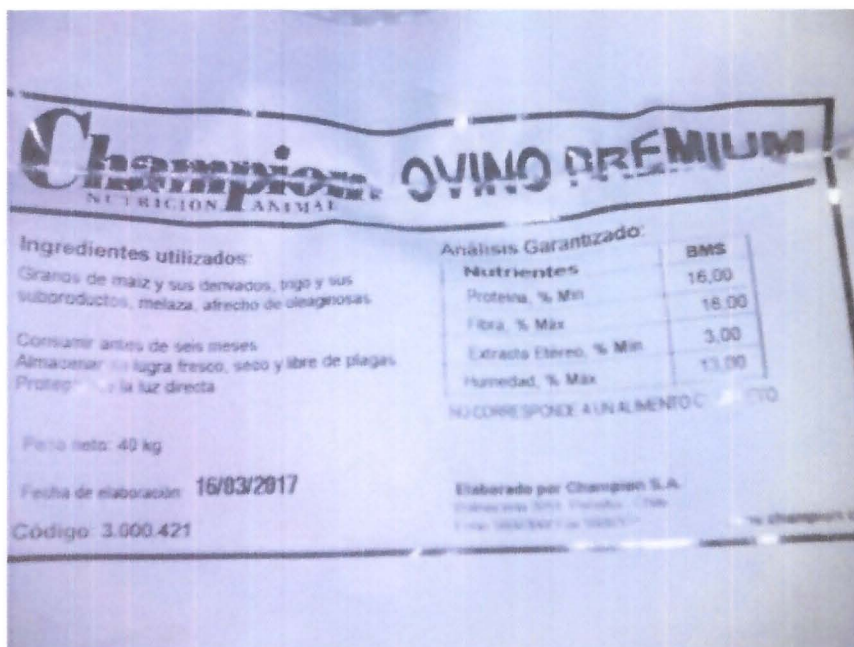
a) Leche ovina

Con respecto a proveedores de la materia prima principal “la leche”, podemos señalar que en el caso de los productos lácteos ovino, esta es producida en el mismo campo. Pues, se cuenta actualmente con un plantel de 103 ovejas de la raza Milchscaf.

Los planes de salud de las ovejas (como vacunas y provisión de vitaminas) y la supervisión de ordeña se realizan de manera sistemática por la propietaria en su calidad de médico veterinario.

La alimentación del plantel es mediante pastoreo y pellet (en tiempos de ordeña). Las composiciones de éste último se indican en la Figura 20.

Figura 20: Etiqueta nutricional de alimento ovino Champion



Fuente: elaboración propia

b) Leche Bovina

En el caso de los productos bovinos, la leche es adquirida en el fundo del señor Fernando Burrows, quien utiliza los mismos principios que la empresa Quesos y Lácteos Albertina para la crianza de su ganado, lo que se traduce en priorizar el **bienestar animal**. La raza de vacas adquirida es la Montbéliarde.

No existe una relación formal de compraventa con dicho empresario, sino que alianzas estratégicas nacidas de la amistad, y del trabajo con concepto valóricos similares. Esto a través del respeto al **bienestar animal**, y a los procesos de elaboración amigables con el medio ambiente.

Las formas de pago es por transferencia electrónica una vez al mes, considerando que se realizan a lo más dos compras por mes en periodo de alta producción de Quesos y Lácteos Albertina.

c) Los fermentos y la sal

Los fermentos son adquiridos a la empresa DILACO ubicada en Santiago, la que es una de las principales empresas chilenas importadoras de ingredientes para la elaboración de productos lácteos. La atención de DILACO a sus clientes, es una atención de primera categoría junto a los productos de calidad mundial. Los fermentos son comprados una vez al año, y el pago es mediante transferencia electrónica.

La sal por su parte se adquiere en cualquier supermercado y de acuerdo a la necesidad de producción, por lo general 1 o 2 veces al mes, bajo pago directo.

d) Alimento ovino (pellet)

El proveedor es la empresa Champion Temuco, quien produce y comercializa alimentos de calidad para animales (perros, gatos, aves, ovejas, etc). Se adquiere 1000 kg al mes, durante los 5 meses de ordeña (septiembre a enero). El pago del producto se realiza mediante transferencia electrónica.

Se considera también un proveedor el dueño del predio arrendado por Quesos y Lácteos Albertina, debido a que de éste se obtiene el talaje para el rebaño.

e) Bolsos de TNT

Se han comprado sólo en una oportunidad bolsas TNT a la empresa Sublima de Temuco para ser utilizada en las ferias. La cantidad fue de 4.000 bolsas, las que fueron canceladas por medio de transferencia electrónica.

f) Envases Plásticos

Los envases plásticos se adquieren al proveedor Vanni de Temuco, directamente en la tienda de 4 a 5 veces al año.

g) Bolsas para sellado al vacío

La empresa Filterprint de Santiago, es el proveedor de bolsas al vacío. La adquisición se realiza 1 a 2 veces al año y el pago se efectúa mediante transferencia electrónica.

h) Etiqueta

Las etiquetas son encargadas a la empresa Sublima de Temuco. Dependiendo de la necesidad se mandan a hacer 4 o 5 veces al año, pagando siempre mediante transferencia electrónica.

En este análisis se concluye que la mayoría de estos proveedores están ubicados en zonas geográficas cercanas a la empresa Quesos y Lácteos Albertina.

1.2.10 Canales de Distribución

Dentro de los canales de distribución que posee la empresa actualmente, encontramos dos tipos:

a) Venta a clientes intermediarios: restaurantes, hoteles y panaderías.

b) Venta a cliente final: agrupaciones de familias de Pucón, participación en ferias y atención a turistas que visitan la granja para conocer el proceso de elaboración.

La empresa posee catálogo y listado de precios para **venta a mayoristas** para cada uno de los productos (ver Figura 22).

Figura 22: Catálogo de Productos y Precios Quesos y Lácteos Albertina

**Quesos y Lácteos
Albertina**



En un entorno natural, con el
lago y el volcán Villarrica
como escenario, nace
Quesos Albertina.
Lechería y quesería artesanal
de productos premium 100%
leche de oveja.

Lista de Precios

100% leche de oveja

- Peccorino
Kilo \$16.500
- Fromage Blanc
200grs \$ 2.100
Kilo \$ 9.500
- Queso Fresco
Kilo \$ 8.500
- Yogurt
Frasco 145ml \$ 800
Litro \$ 4.500

Leche de vaca

- Fromage Blanc
200grs \$ 1.680
Kilo \$ 7.500
- Queso Fresco
Kilo \$ 5.000
- Yogurt
Frasco 145ml \$ 500
Litro \$ 3.000

Valores no incluyen IVA

Fuente: elaboración propia con datos de Catálogo de Productos y Precios de la empresa

b) Promoción de Ventas

En cuanto a las promociones, Quesos y Lácteos Albertina ha participado en varias ferias desde sus inicios, como por ejemplo: expo sabores de Pucón 2016, la despensa de platos y copas 2016 en Santiago; entre otras, donde da a conocer sus productos. Así como también, se hizo una invitación a distintos chef al predio donde se encuentran ubicadas las instalaciones con el fin de que éstos conocieran los productos, hicieran preparaciones con ello y luego los incluyeran en sus platos a diario (ver Figura 23).

Figura 23: Encuentro de Chefs en predio Los Makis



Fuente: elaboración propia

1.2.11 Promoción y Publicidad

a) Publicidad

Con respecto a la publicidad, la empresa Quesos y Lácteos Albertina, no utiliza medios masivos como: radio, televisión, diario, etc., para sus productos, pero aprovecha los beneficios de las redes sociales para mostrar los productos, así como también, los eventos a los que asiste como: ferias, encuentro de chefs, etc., y lo más importante conocer la opinión de sus clientes que lo siguen. Para ello la empresa creó una **Fanpage** cuya dirección es <https://www.facebook.com/quesosalbertina/> y así mantener un constante contacto con sus clientes.

A su vez el **Instagram** permite mostrar recetas de diferentes tipos de preparaciones que se pueden realizar con los productos Quesos y Lácteos Albertina. Además se puede obtener el feedback y el grado de satisfacción de los clientes finales.

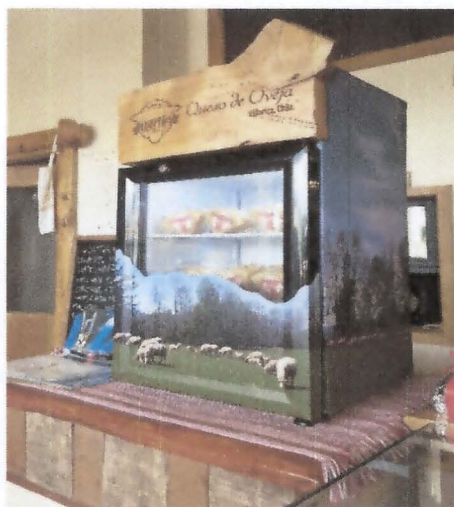
La comunicación con sus clientes, también, la mantienen por medio de **correo electrónico** contacto@quesosalbertina.cl.

No se tiene teléfono propio de la empresa ni whatsapp, si es necesario se utiliza el teléfono particular de la gerenta de la empresa.

Se puede mencionar que en sus inicios la empresa Quesos y Lácteos Albertina, adquirió los derechos de una URL para promocionar la empresa y sus productos y vender éstos. Cabe destacar que el dominio web no fue renovado en el tiempo y se desconoce si se perdieron estos derechos.

Podemos encontrar publicidad de Quesos y Lácteos Albertina en la panadería donde se ubica una vitrina con productos y logos de la empresa (ver Figura 21).

Figura 21: Vitrina exposición queso Pecorino en Panadería de Pucón



Fuente: elaboración propia

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

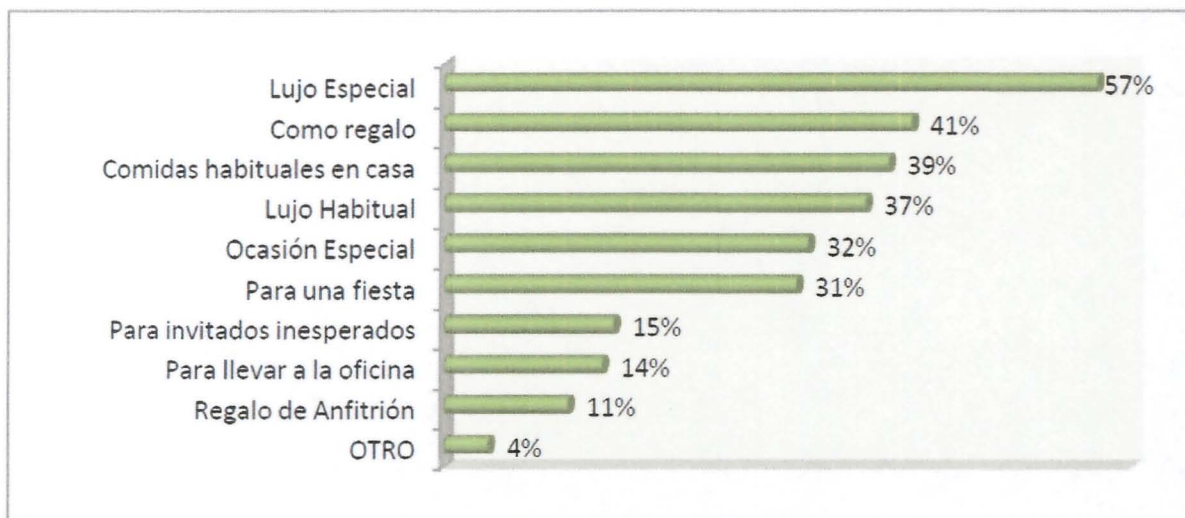
1.3.1 Tendencias del Mercado

1.3.1.1 Tendencias gourmet

Referente a las tendencias de compra de productos gourmet, éstas se realizan principalmente por lujo especial, con un 57% como se muestra en el Gráfico 13. Luego, la compra de productos gourmet se realiza ya sea para regalo o para uso personal como comidas habituales en casa, lo que se convierte en una experiencia especial para los consumidores. Ellos se fijan especialmente en el envase del producto, lo prueban y consideran sus características exclusivas antes de adquirirlo.

El consumo de productos de alimentación gourmet tiene un componente estacional, se concentra en los últimos meses del año (Navidad, Año Nuevo y verano). Además, se cree que en el futuro los productos gourmet se presentarán en envases funcionales, además de atractivos, y aumentarán las comidas gourmet preparadas en envases individuales o de dos raciones, siempre con los mejores ingredientes.

Gráfico 13: Tendencias gourmet



Fuente: Repositorio Universidad de Chile, Leonardo Araya.

a) Tendencias Gourmet a nivel mundial

Considerando que las tendencias de productos gourmet, incluyen principalmente el lujo, se hará una referencia de como éste ha crecido progresivamente a nivel mundial y cuales, son los principales continentes y países que ha seguido mayormente dicha tendencia.

c) Relaciones públicas

La empresa recibe a turistas en sus dependencias para que puedan conocer las ovejas, el entorno en el que viven, y visitar la planta para aprender sobre los procesos productivos que se realizan en la zona.

La gerente de la empresa, asegura y confía que una de las mejores promociones de sus productos ha sido la recomendación de sus clientes, y la información que va de boca en boca, debido a la calidad de esto.

En conclusión, la empresa Quesos y Lácteos Albertina no tiene preestablecido un presupuesto de promoción ni publicidad para los diferentes períodos, sino que utiliza una planeación de acuerdo a algún objetivo que se fije en el momento de acuerdo a las contingencias del sistema donde está inserta. Por ejemplo, si surge la posibilidad de participar en una feria en Pucón y se decide asistir, de acuerdo a esto se destina presupuesto.

Se evidencia ausencia de los siguientes elementos de promoción, publicidad e información general de la empresa:

- Folletería o material impreso como lienzos, pendones, para dejar en lugares estratégicos y de esta forma promocionar la empresa.
- Merchandising.
- Código QR.
- Mailing.
- Display de productos.
- Soportes comunicacionales, etc.
- Otros.

Por encima de las fronteras, el lujo es un mercado horizontal que crece a razón de 10 millones de personas al año y que según un estudio de la consultora Bain&Company en colaboración con alta gama, una de las principales asociaciones de la industria italiana del lujo, ya suma 330 millones de clientes, el triple que hace solo dos decenios. Se espera que en el cruce de la próxima década sean 500 millones.

Figura 24: Tendencia Mundial bienes de lujo

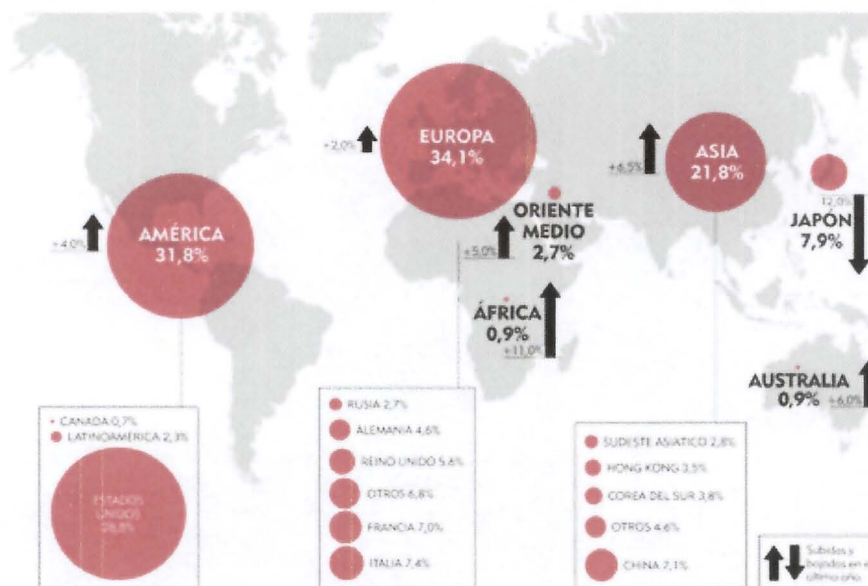


Fuente: <http://fueraleserie.expansion.com/2014/03/26/cultural/1395828387.html>

Como muestra la Figura 24, el lujo incluye: joyas, yates, moda, complemento, tecnología, residencias, viajes, comida, etc. Su consumo se expande por todo el planeta.

Actualmente el mercado mundial del lujo mueve al año en torno a 1.3 billones de euros, señala un informe de Boston Consulting Group (BCG) publicado en enero. De esta cifra, en torno a 300.000 millones que corresponde a automóviles y 715.000 millones se gastan en las llamadas “experiencias de lujo”, es decir, viajes, restaurantes, hoteles, etc.

Figura 25: Consumo de bienes de lujo de uso personal a nivel mundial



Fuente: <http://fueraleserie.expansion.com/2014/03/26/cultural/1395828387.html>

Las transformaciones no están siendo sólo cuantitativas. “El apetito por el lujo no está saciado, pero los consumidores han cambiado su forma de relacionarse con él”. La BCG señala que hace 20 años los consumidores eran homogéneos, mientras que hoy en día, cada área geográfica desarrolla sus propios gustos. Además, se ha disparado el consumo entre los hombres, una evolución que los expertos denominan masculinización del gusto por la compra, al tiempo que las mujeres tienden a interesarse por los productos históricamente asociados al hombre.

España es la quinta potencia europea en artículos de lujo, con una facturación agregada de 5.123 milloones de euros al año pasado, un 7% mas que en 2012, según datos de la Asociación Española del Lujo. El país exporta productos gourmet, cosmética, joyería y marroquenería, y desarrolla servicios de alta gama de restauración, turismo y belleza, por lo que el recorrido del sector es más que amplio.

¿Y el futuro? ¿Es prometedor? Todo indica que sí, tras cuatro años creciendo a un ritmo de dos dígitos, en 2013 el consumo del lujo personal avanzó un moderado 2%, según Bain & Company crecerá un 3,5 más de aquí a 2016, y aunque el grueso del poder adquisitivo sigue en manos de la generación del *baby boom* (el 45%), “los más jóvenes (la generación Y) continua manteniendo una actitud positiva hacia el lujo”, aunque se muestra una fragmentación en los gustos.

Para el año 2017 las principales tendencias que fue presentado a nivel mundial por la empresa de investigación de mercado Euromonitor International, reveló las actitudes y comportamientos de los consumidores así como las iniciativas de marcas y empresas. Algunas tendencias son el cambio de rol de niños y adultos mayores, la búsqueda de artículos personalizados, la relevancia de la post-venta y la aparición del bienestar como símbolo de status, como se revela a continuación.

a.1) El envejecimiento: la historia va cambiando

Casi un cuarto de la población del planeta tiene más de 50 años. Estos consumidores están transformando lo que significa la vida de un adulto mayor y son más demandantes respecto a sus necesidades de consumo, lo que ha dado lugar a lo que se conoce como la “economía de la longevidad”. Inspirados por el envejecimiento, son entusiastas consumidores de una larga lista de productos para la salud y belleza y de opciones vanguardistas, además de ser muy receptivos frente a los desarrollos tecnológicos.

⁶ <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/principales-tendencias-globales-consumo.html>

a.2) Niños: consumidores en entrenamiento

Las actuales demandas familiares están lanzando a los más jóvenes al consumo en una etapa más temprana. Esto otorga mayor influencia a los niños, no solo en el consumo familiar sino como consumidores en entrenamiento. Cada vez más padres aprueban la participación de los niños en las decisiones de compra: adónde ir a cenar, qué auto comprar o qué ropa usar. Además, la vida en línea expone a los niños a oportunidades de compra y marcas que determinan el inicio de una relación de consumo en evolución.

a.3) Interés por productos extraordinarios

Llegó un punto en que los artículos producidos en masa han perdido parte de su atractivo. Internet permite a los clientes comprar productos y servicios únicos, personalizados y exóticos. Estos "consumidores extraordinarios" están acaparando parte del protagonismo y especificando sus necesidades. Se trata también de clientes "atípicos" en términos de altura, peso, mano dominante, gusto musical o tolerancia a los alimentos, todos subconjuntos que están encontrando su voz y demandando más opciones de compra.

a.4) Compras más rápidas y en tiempo real

En 2017, los consumidores estarán impacientes. El mundo digital los ha llevado a ser impulsivos y buscar la gratificación inmediata. Desean sus servicios para ayer y un diálogo virtual en tiempo real con sus marcas. Hacer pedidos por adelantado ya no es suficiente y las marcas están respondiendo con una serie de modelos de negocio acelerados. Un ejemplo son las colecciones de moda, donde la impaciencia está causando estragos en el sistema tradicional y se avanza hacia las ofertas "apenas salidas de la pasarela".

a.5) La fascinación con la autenticidad

La autenticidad será un valor destacado para el consumidor en 2017. Investigadores de la Escuela de Inglés de la Birmingham City University buscaron las palabras más lucrativas usadas por los vendedores en eBay e identificaron al término "auténtico" como clave a la hora de vender cualquier artículo. Este énfasis en lo real aflora en numerosos contextos (la etiqueta azul de Twitter que indica que se verificó la autenticidad de la cuenta), con consumidores que persiguen lo genuino ya sea en alimentos, bienes o ropa.

a.6) La identidad variable de los clientes

La naturaleza de la identidad está en movimiento. La tensión entre lo global y lo local, ha sido sacudida por la crisis de los inmigrantes, que cuestiona a la identidad nacional. Es que la diversidad no solo es

teórica, las marcas están siendo forzadas a repensar quiénes son realmente sus audiencias y cómo interactuar con ellas. Aunque al mismo tiempo muchos consumidores aspiran a ser globales: las marcas universales aún son percibidas como una oportunidad para ser un ciudadano del mundo.

a.7) Personalización y experiencias de lujo

En 2017 tendremos que aceptar que un producto fabricado industrialmente puede ser personalizado. Esto se impone debido a la demanda de "experiencias de lujo", que cambian la importancia de "tener" por la de "ser". Dada la capacidad casi infinita de recolectar datos sobre los clientes, van variando las expectativas de los consumidores que quieren que las marcas satisfagan y predigan sus necesidades. Éstas también buscan fortalecer su relación con el cliente a través de las emociones por la "personalización" de artículos.

a.8) La importancia del contacto post-compra

Los compradores prestan cada vez más atención a su experiencia post-compra, y la consideran parte importante de la oferta de valor de un producto o servicio. La forma de contacto y el tono de la respuesta también son partes críticas de la experiencia del cliente. La voluntad de la marca de enfocarse en quejas y consultas post-venta influenciará la voluntad de recomendar o considerar una nueva compra. Con el objetivo de satisfacer y retener clientes, cada vez más productos y servicios incorporan algún tipo de asistencia post-venta.

a.9) El foco en la seguridad y la privacidad

En nuestro volátil mundo, los consumidores están ansiosos por permanecer sanos y salvos. Los bienes y servicios que ayuden a los consumidores a sentir que pueden volver a adquirir el control como pilotos en lugar de como pasajeros, serán muy atractivo. Además, hay avidez por proteger la casa como lugar de seguridad y refugio, con más tecnología. Aunque existe una creciente ambivalencia sobre el potencial de la inteligencia artificial para aportar mayor seguridad a los consumidores en lugar de un mayor control.

a.10) El bienestar como símbolo de status

El deseo de mantenerse en forma y saludable parece ser casi universal. Una vida saludable se está convirtiendo en símbolo de status a medida que más consumidores optan por hacer alarde de su pasión por el ejercicio, el uso de vestimenta deportiva, los alimentos con propiedades saludables y las vacaciones orientadas en la salud. Consumir "cosas", antes un indicador de riqueza, está pasando a segundo plano, y la falta de cosas ahora define la aspiración y está en el centro del interés del consumidor por el bienestar.

a.11) Los niños y su poder en las decisiones de compra

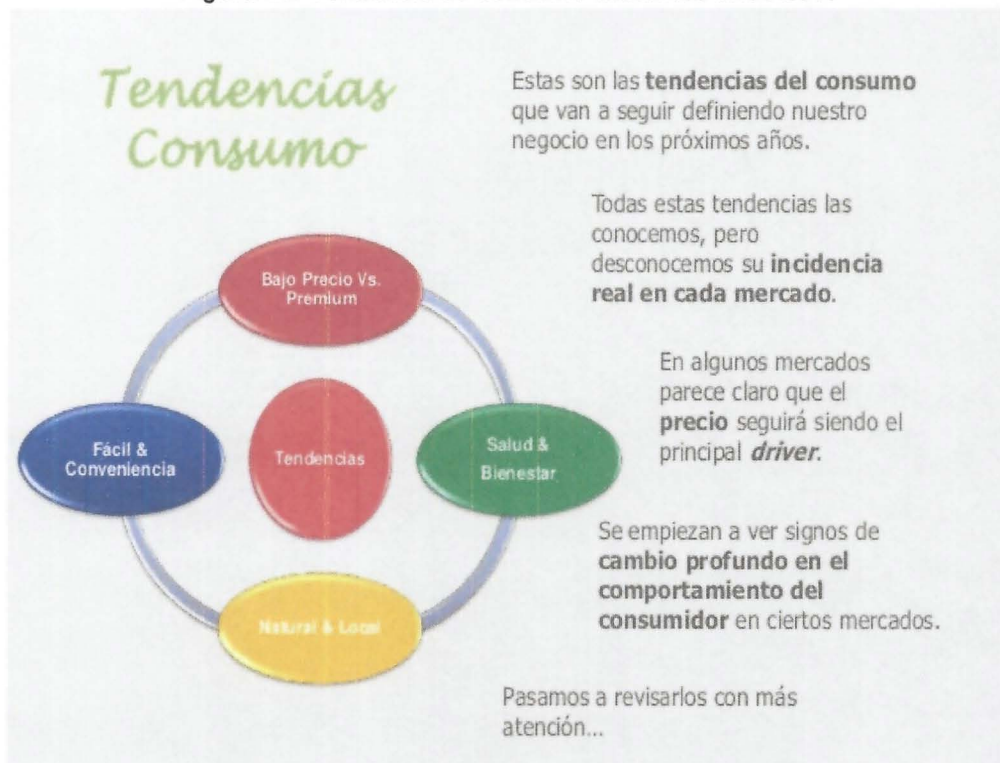
El informe de Euromonitor International analiza que un factor detrás de la creciente influencia de los niños en los patrones de consumo es el hecho de que están asumiendo roles de adultos a una menor edad.

Es que las horas fuera del hogar de los progenitores llevan a que a menudo los adultos deleguen parte de la toma de decisiones de consumo en sus hijos, siendo el caso más común el de las comidas.

En términos de regalos específicos para niños, como juguetes y juegos por ejemplo, el 67% de los analistas en Estados Unidos, Canadá y el Caribe declararon que los niños entre 3 y 11 años tienen un considerable o completo control de las decisiones de compra en sus países. En la región Asia-Pacífico este porcentaje alcanza el 69%, en Europa fue del 77%, mientras que en América Latina la cifra se eleva al 82%.

Según David del Pino, en las tendencias del año 2017 se privilegian los conceptos que se muestran en la Figura 26.

Figura 26: Tendencia de consumo alimentos años 2017



Fuente: <https://www.slideshare.net/ddp2014/tendencias-del-consumo-47604223>

b) Tendencias Gourmet en Chile

Entendiéndose como gourmet en Chile a productos que se caracterizan por ser de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal y exclusiva, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una o varias de las siguientes características: carácter único, origen exótico, procesamiento particular, diseño, oferta limitada, aplicación o uso atípico, envasado o canal de distribución diferenciado.

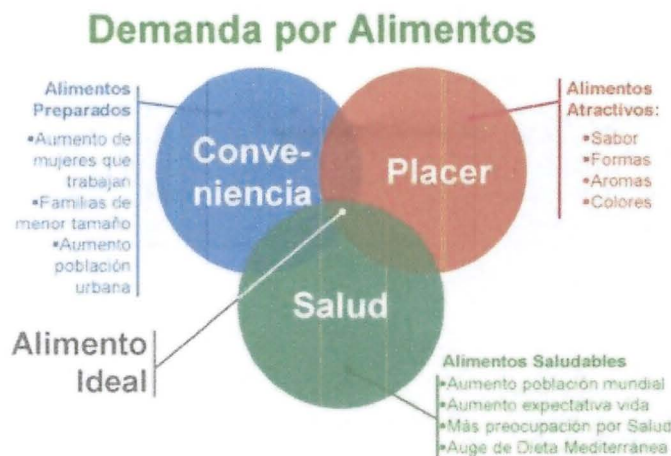
Los productos gourmet en Chile poseen características étnicas, con el componente de denominación de origen, de la categoría Premium. Son productos naturales sin aditivos, con envases innovadores y sofisticados, por su diseño de packing atractivo con identidad propia de marca, que lo hace un producto “único” con etiquetado informativo y atractivo, que transmite la idea de alto estándar de producción y calidad orgánica certificada. Es un producto ético, amigable con el medioambiente.

Durante los últimos años en Chile ha surgido una nueva generación de alimentos procesados en el país, única, sofisticada, competitiva y de altos estándares de calidad, esta generación de alimentos premium se han denominado Productos Gourmet. Éstos son altamente demandados por consumidores con gustos sofisticados de alto nivel adquisitivo, y por la industria culinaria conformada por prestigiosos Chef que ofrecen su arte en sus sofisticadas recetas, que son ofrecidas en restaurantes y hoteles a los paladares exigentes en sabor, y con especial gusto por la comida saludable. La presencia de emprendedores chilenos en las ferias internacionales gourmet como la Fancy de Estados Unidos, que cada año es visitada por más de 25.000 personas, con productos exóticos que tienen una cada vez mayor demanda en segmentos jóvenes de alto poder adquisitivo y de la industria de la gastronomía⁷. En Chile los alimentos gourmet exóticos y sofisticados son consumidos principalmente como regalos personales o corporativos, y por la industria hotelera y gastronómica. La oportunidad es la presencia de otras innumerables frutas y especies nativas en el país como la murta, la rosa mosqueta, castañas, piñón, entre otros, que presentan características exóticas para desarrollar potenciales nuevos productos otros productos gourmet aún no explorados en los mercados.

En la Figura 27 se indican las tendencias porque se demanda alimentos gourmet en Chile.

⁷ Araya R. Leonardo. Comercializadora CKOI Chilean Gourmet S.A., <http://repositorio.uchile.cl>

Figura 27: Demanda por alimentos gourmet en Chile



Fuente: <http://www.chilecrecesano.com/link.cgi/Nosotros/275>

1.3.1.2 Tendencias Industria Láctea

Las tendencias mundiales en el mercado de lácteos cambian rápidamente. Así mientras en América del Norte, Oceanía y Australia, la leche fresca continua siendo un valor seguro, los quesos ganan terreno a pasos agigantados desde los años 80, especialmente el tipo mozzarella, tanto con leche de búfala como de vaca, sobretodo en Estados Unidos.

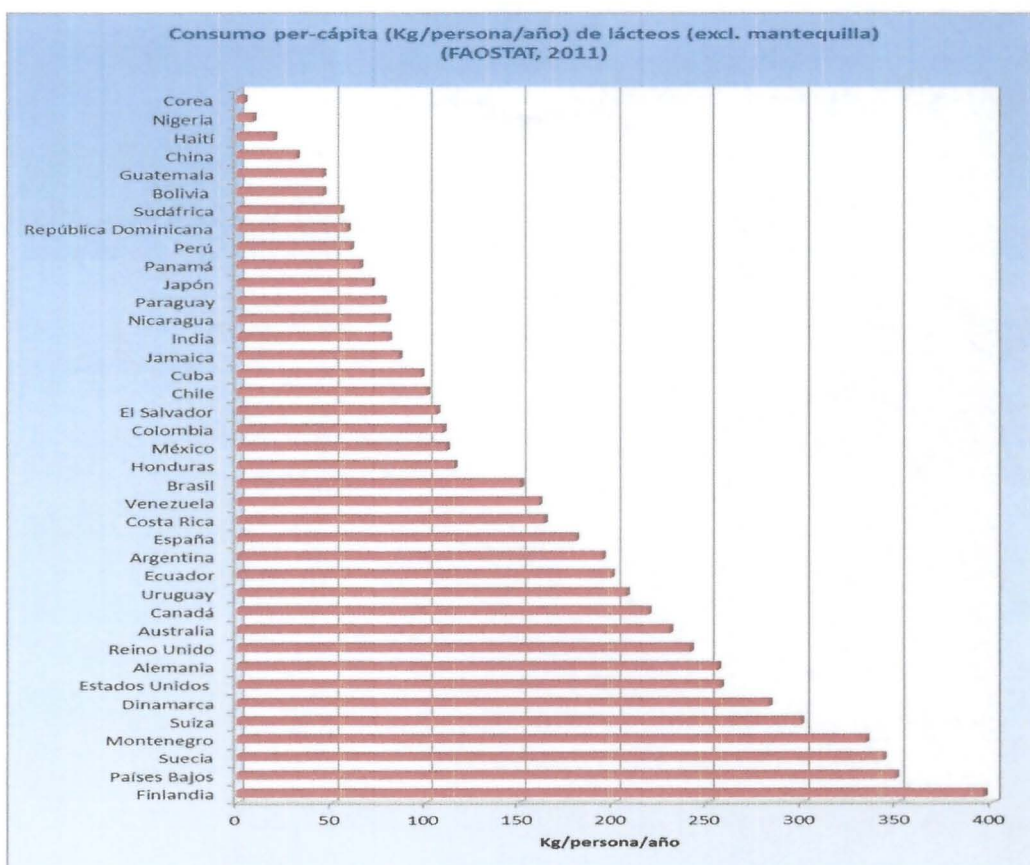
En Europa la leche, tanto fresca como pasteurizada, cede terreno poco a poco a las denominadas bebidas de origen vegetal. Por su parte, para los quesos y los yogures se abren nuevos frentes.

América Latina conjuga el consumo de leche con productos tradicionales como el dulce de leche (manjar) o la leche confitada, una tradición antiquísima que ahora encuentra respuesta en los postres lácteos elaborados en el Occidente, incluso con derivados del yogurt. Los hindúes por el contrario no conocen el queso pero su mercado apunta a postres lácteos con recuerdos de caramelo.

En el caso de Asia, salvo India que goza de larga tradición láctea, el resto de los países se abre a las modas occidentales desde China a Indonesia, Malasia o Tailandia, mientras en África incluso en los países árabes donde hay tradición en los pueblos nómades de beber leche de camella, los productos lácteos son considerados hoy de lujo. No obstante, el crecimiento de los productos lácteos a futuro se prevé que llegue de los países emergentes de aquí a 2050, especialmente del Sudeste asiático, pero también de algunas naciones de África que se encuentran en disposición de generar riqueza.

En el Gráfico 14 se muestran los países con mayor consumo de productos lácteos en el mundo.

Gráfico 14: Principales países consumidores de lácteos en el mundo



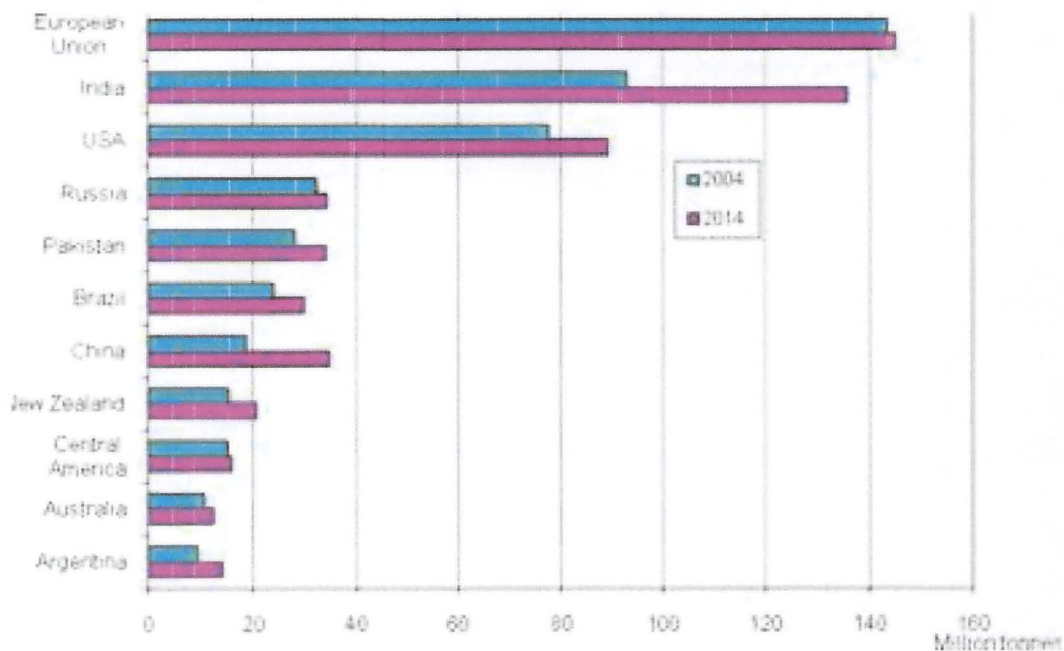
Fuente: Leche y derivados, composición y propiedades ⁸

Como se aprecia en el Gráfico 14 el consumo de productos lácteos en Chile es un cuarto de los países desarrollado como Finlandia, y la mitad de sudamericanos como Uruguay, Ecuador o Argentina (que tiene mayor consumo de la región). Lo anterior evidencia el bajo consumo de lácteos en Chile, lo que podría afectar las condiciones de nutrición, salud y bienestar físico de los habitantes del país.

En el Gráfico 15 se puede ver el ranking de los principales productores mundiales de leche, así como también su crecimiento comparativo desde el 2004 al 2014.

⁸ <http://www.edualimentaria.com/leche-y-derivados-composicion-y-propiedades>

Grafico 15: Ranking principales productores de leche y crecimiento año 2004 a 2014



Fuente: Portal Lechero información 2015 ⁹

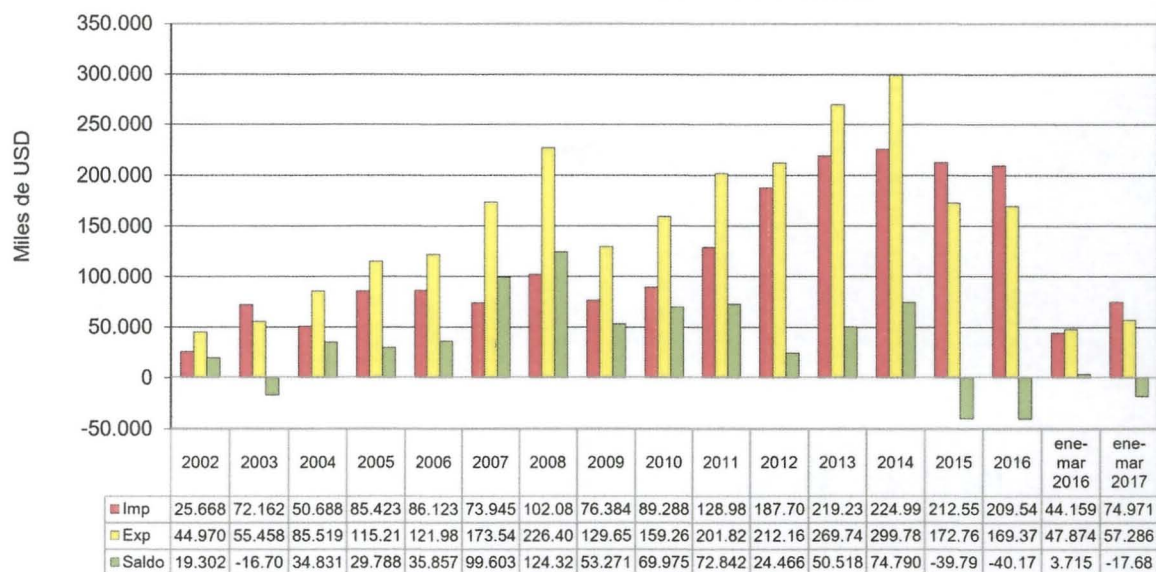
Del Gráfico 15 se desprende que los principales productos de leche y sus derivados son los países que pertenecen a la Unión Europea, los que presentan un crecimiento casi nulo entre el año 2004 al 2014, en comparación con India, que durante el mismo periodo su crecimiento es superior al 30%. Con respecto a Sudamérica, el único país que se ubica dentro de los principales productores de leche es Argentina, el que ha tenido un leve crecimiento entre 2004 y el 2014. En coherencia con el Grafico 14, se aprecia que Chile no participa en el ranking de los principales productores de lácteos a nivel mundial.

Referente a la comercialización de productos lácteos en Chile, podemos observar en el Gráfico 16 que con respecto a las exportaciones entre el año 2002 hasta el 2014 estas fueron superiores a las importaciones. Sin embargo, a partir del 2015 cambio la tendencia, produciendo un aumento de las importaciones versus las exportaciones. Debido a lo que evidencia el Gráfico 17, se estima que este crecimiento se ve potenciado por la tendencia a importar productos gourmet, como por ejemplo el queso.

Referente al tipo de productos y su porcentaje de exportación, según ODEPA, en el Gráfico 16 podemos observar que en el año 2016 Chile exporta principalmente la leche condensada (27,7%) seguido por las preparaciones para la alimentación infantil (27,1%), en tercer lugar los quesos (13,1%) y en forma muy incipiente el yogurt con un 0.2%.

⁹ <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/7638/1/innova.front/ue:-fin-de-las-cuotas-para-productores-de-leche.html>

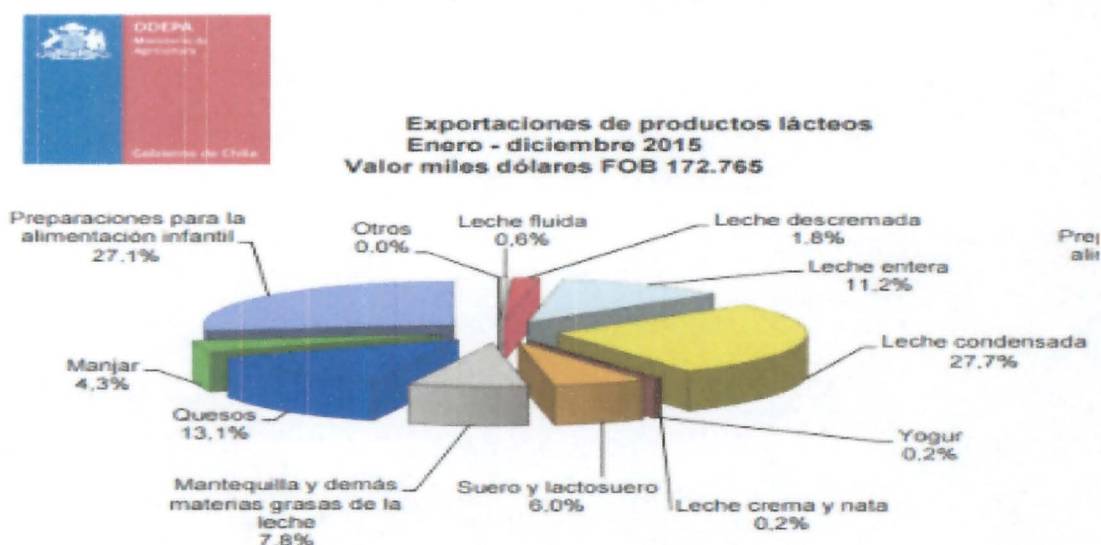
Grafico 16: Comercio exterior de lácteos. Años 2002-2012



Fuente: Odepa ¹⁰

Como se puede apreciar en el Gráfico 16, y como se había mencionado anteriormente, Chile es un gran consumidor e importador de quesos (61%), seguido por leche en polvo descremada (26%), y en tercer lugar por leche en polvo entera (6%). Esto reafirma la teoría que existe un mercado potencial en Chile que no está siendo cubierto por las empresas nacionales, ya sea por escasos de productos, por poca diferenciación de éstos, precios más altos que los importados, entre otros factores.

Grafico 17: Principales productos lácteos exportados año 2016

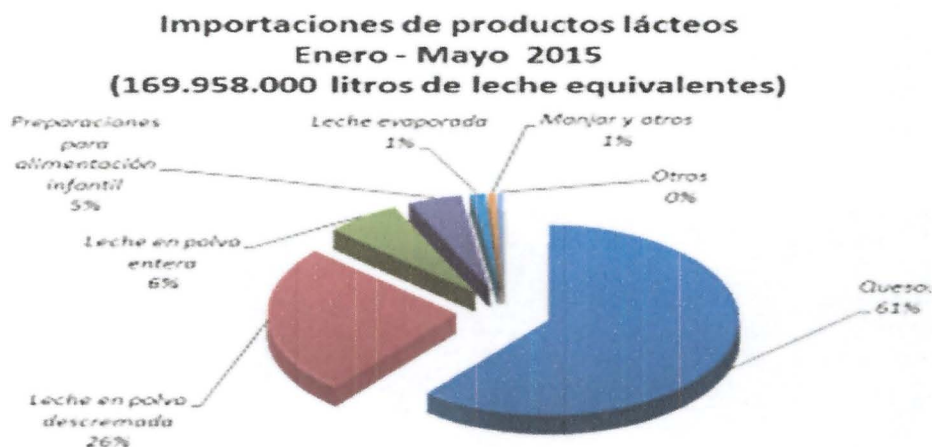


Fuente: Odepa ¹¹

¹⁰ <http://www.odepa.cl/>

¹¹ <http://www.odepa.cl>

Grafico 18: Principales productos lácteos importados año 2015



Fuente: Odepa¹²

En la Tabla 12 se puede apreciar que ha aumentado la elaboración de la mayoría de los productos lácteos en Chile entre los años estudiados, siendo el yogurt y el quesillo unos de los que más han crecido. Esto debido a los cambios de hábitos alimenticios de la población chilena, por los altos niveles de obesidad de los niños, así como también de la concientización de parte del adulto de tener una mejor calidad de vida en la vejez por el incremento en la tasa de mortalidad.

Completando la Tabla 12 se puede observar en la Tabla 11, que entre el año 2014 y 2015, continua el incremento en el consumo de quesillos, queso y Yogurt, con las consecuencias anteriormente expuestas.

Tabla 11: Variación de elaboración de productos lácteos años 2014/2015

Productos	Unidades	Enero - Mayo		Var % 2015/2014
		2014	2015	
Quesillos	kg	3.844.848	3.943.295	2,6
Leche cultivada o fermentada	lt	5.463.011	5.911.243	8,2
Mantequilla	kg	9.106.137	9.006.740	-1,1
Suero en polvo	kg	8.811.945	8.682.051	-1,5
Manjar	kg	11.377.294	12.560.867	10,4
Crema	kg	12.382.433	11.178.199	-9,7
Leche condensada	kg	14.118.016	15.480.491	9,7
Quesos	kg	33.078.080	33.890.541	2,5
Elaboración de leche en polvo	kg	41.236.054	33.902.173	-17,8
Yogur	lt	96.195.884	98.023.038	1,9
Elaboración de leche fluida	lt	178.154.276	174.508.784	-2,0

Fuente: Odepa¹³

¹² <http://www.odepa.cl>

¹³ www.odepa.cl

Tabla 12: Elaboración productos lácteos en Chile

Producto	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación (%) 2011/2010
Leche fluida	Miles litros	319.494	330.187	322.831	341.250	366.610	369.166	0,7
Yogurt	Miles litros	172.196	176.784	191.633	202.392	208.585	233.189	11,8
Leche en polvo	Toneladas	69.491	74.204	102.955	73.431	82.321	92.700	12,6
Quesos	Toneladas	62.072	61.745	57.369	56.526	64.558	66.679	3,3
Leche condensada	Toneladas	43.426	45.287	41.500	33.255	36.829	34.579	-6,1
Crema	Toneladas	20.380	21.446	28.917	26.717	29.436	31.353	6,5
Suero en polvo	Toneladas	24.303	27.791	24.849	23.973	29.232	26.415	-9,6
Manjar	Toneladas	24.847	23.988	23.850	24.421	25.378	25.583	0,8
Mantequilla	Toneladas	17.157	18.229	16.765	17.102	21.086	20.292	-3,8
Quesillos	Toneladas	9.088	8.579	7.960	8.139	8.349	9.135	9,4

Fuente: Asociación Gremial de Productores de Leche de la Región de Los Ríos

A continuación se presentan las tendencias de consumo para las líneas de productos que elabora la empresa Quesos y Lácteos Albertina.

a) Línea de productos bovino

La alimentación saludable es una tendencia de consumo mundial y transversal a todos los tipos de alimentos, por lo que los productores de queso, debido a la naturaleza del producto, han tenido que poner especial cuidado en este tema. Esta tendencia va directamente relacionada tanto con la reducción de algunos ingredientes poco deseables como el enriquecimiento con elementos beneficios para la salud. Lo anterior es altamente valorado por el cliente y es un factor fundamental al momento de realizar una compra¹⁵

En el caso de Latinoamérica, ambas tendencias de consumo son las más marcadas e importantes en los quesos. La reducción de grasa o colesterol es por lejos la más popular en esta zona geográfica y junto con aquellos productos bajos en sodio y libres de grasas trans. Entre 2009 y 2012, tuvieron un importante aumento de lanzamientos al mercado. Por ejemplo, del total de lanzamientos de nuevos quesos entre 2009 y 2012 en Latinoamérica, la cantidad de productos bajos/reducidos/sin grasa

aumentó de 7% a 13%; aquellos bajos/reducidos/sin grasas trans, de 0.5% a 3% y aquellos bajos/reducidos/sin sodio 0,4% a 2,5%.

Respecto al enriquecimiento, el calcio es el más popular para los consumidores en América Latina y Asia. En este último continente, entre octubre 2009 y 2012, alrededor del 55% de los quesos lanzados al mercado estaban enriquecidos con calcio. Sin embargo, las vitaminas también son muy apetecidas concentrando parte importante del resto de los productos lanzados.

Con respecto a estas tendencias saludable, se puede observar, entre otros, en la Tabla 13, la elaboración y consumo del queso fresco y quesillo en los últimos 3 años 2013 a 2016.

Como se desprende de la Tabla 13, tanto el consumo del queso fresco como el quesillo ha ido creciendo en los últimos años (en porcentajes bajo) en la industria láctea menor.

a.1) Queso Fresco

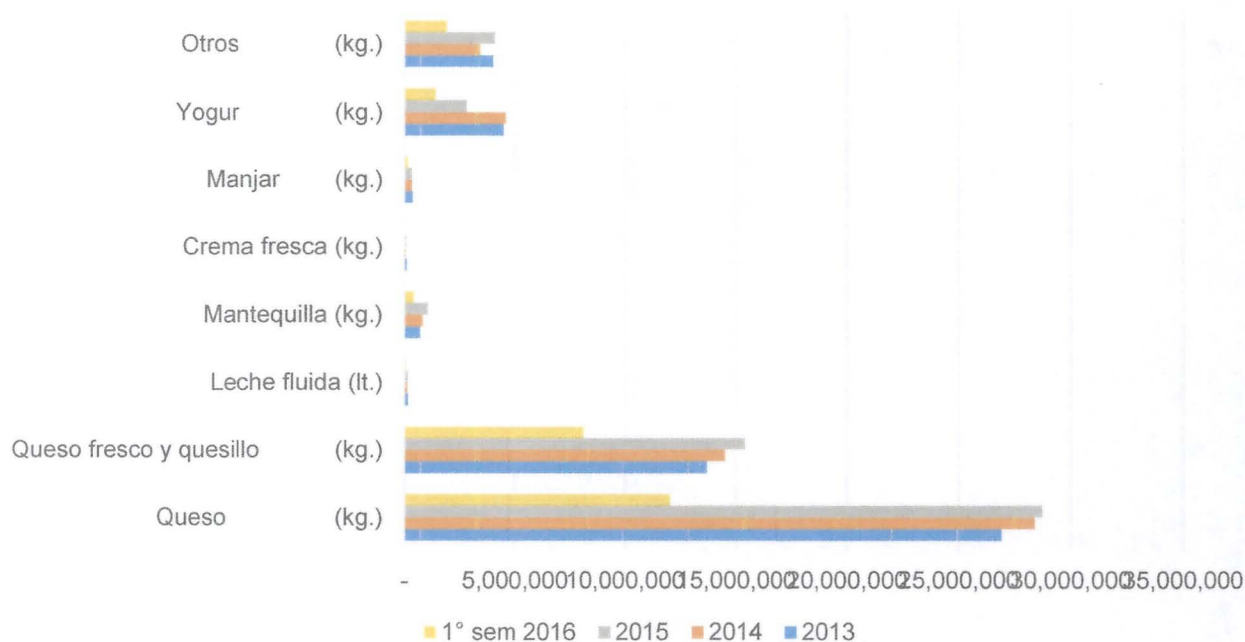
Tabla 13: Elaboración de productos lácteos por industria láctea menor

Año y mes	Queso (kg.)	Queso fresco y quesillo (kg.)	Leche fluida (lt.)	Mantequilla (kg.)	Crema fresca (kg.)	Manjar (kg.)	Yogurt (kg.)	Otros (kg.)
2013	26.939.920	13.688.669	173.334	722.231	118.068	384.240	4.472.098	3.986.186
2014	28.411.617	14.493.411	152.129	840.153	82.323	351.280	4.562.028	3.419.192
2015	28.738.134	15.383.803	163.567	1.071.875	96.502	331.681	2.807.716	4.058.787
1° sem 2016	12.041.300	8.111.095	73.713	442.997	5.520	162.562	1.425.934	1.930.716

Fuente: INE

En el Gráfico 19, se muestran en forma más evidente que uno de los mercados que más ha crecido es el del yogurt y del queso y quesillo, lo cual, es beneficioso para las empresas Quesos y Lácteos Albertinada, debido a que significa que el consumidor está cambiando sus tendencias de consumo al tipo de productos que esta empresa elabora.

Gráfico 19: Elaboración de productos lácteos por industria láctea menor

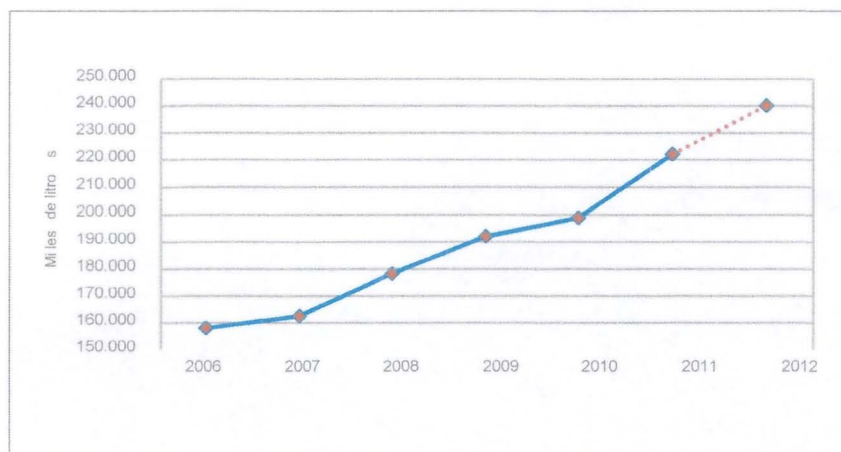


Fuente: elaboración propia con datos del INE

a.2) Yogurt

En los últimos seis años, entre 2006 y 2011, la producción de yogurt a nivel de plantas industriales creció sostenidamente, como se puede ver en el Gráfico 20. Lo que se reafirma en las Tablas 11 y 12.

Gráfico 20: Tendencia elaboración de yogurt



Fuente: INE

b) Línea de productos ovino

La producción mundial de leche de ovinos es de 9 millones de toneladas. Esta cantidad parece pequeña si se compara con los 460 millones de toneladas de leche de vaca.

Se puede agregar que 2/3 de la producción mundial se produce en el gran mediterráneo de África y Europa. Es aquí donde la producción de leche ovina es particularmente industrializada en productos de alto valor, especialmente distintos tipos de quesos untables y yogurt.

b.1.) Quesos: Fresco, Fromage Blanc y Pecorino

Respecto al mercado del queso de oveja no existe información relevante a destacar, debido a que en Chile la producción de este tipo de quesos es considerado como un mercado incipiente, donde existe un número pequeño de productores de leche y quesos de ovinos, y que los pocos que hay, sólo producen partidas muy limitadas, que se comercializan en los mercados locales. Sin embargo, se están desarrollando una serie de proyectos tecnológicos, orientados a potenciar la producción de leche ovina para elaboración de quesos debido a que se visualiza un futuro muy atractivo, dado el alto grado de aceptación hacia este producto en los mercados extranjeros, donde existe tradición de consumo de quesos de este tipo.

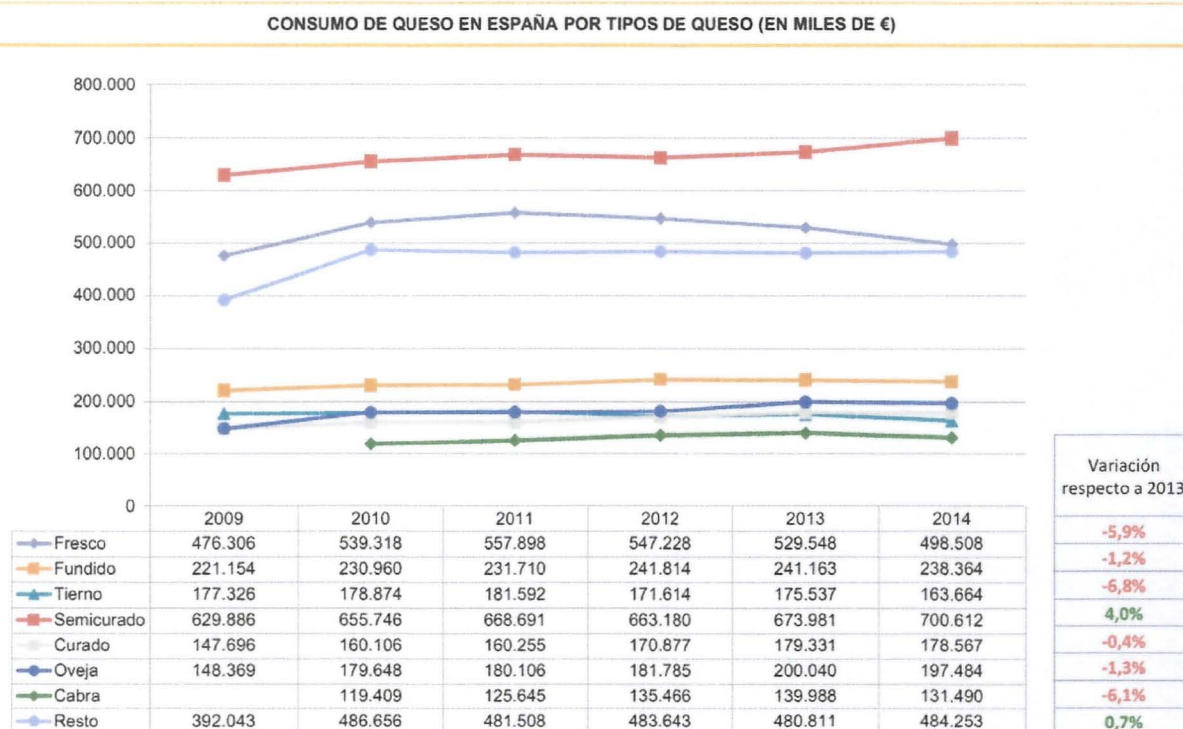
A juicio de los productores, el mercado nacional no tiene cultura consumidora de quesos finos, y recién están apareciendo consumidores para productos muy diferenciados (Roquefort, Manchego y otros). Las expectativas de precio de los productos son altas, en la medida que la calidad mejore.

Conforme con la tradición, el mayor consumo nacional es de queso de vaca en sus distintas presentaciones, reportando una cifra de alrededor de 3,2 Kg. per cápita. Por otra parte, no existe una tradición en el consumo de queso de oveja, a excepción de las colonias españolas, italianas, griegas, árabes y judías. Los chilenos no lo consumen dado los altos precios, motivo por el cual la inserción en el mercado se ha tornado bastante difícil.

En la competencia podemos apreciar las variedades Camembert, Edam y Gruyere, aprovechando los formatos circulares. Estos quesos provienen principalmente de Quillayes, Santa Rosa y Colún.

Como se trata de un mercado incipiente, el análisis se puede apoyar en la experiencia de Europa para mostrar cual es el probable futuro de los producto ovinos, lo que podemos ver en el Gráfico 21.

Gráfico 21: Evolución consumo de quesos en España 2009-2014



Fuente: sitio web Campo Galego¹⁶

1.3.2 Características del Consumidor

Referente a las características del consumidor de la empresa Quesos y Lácteos Albertina, específicamente en la línea de productos ovinos, se observa que las principales son aquellas donde el cliente busca en estos productos, no sólo que satisfagan la necesidad básica de alimentación, sino que, además, sea una experiencia organoléptica distinta y que su calidad sea superior al de otros productos similares.

También, podemos destacar que otra de las principales características del consumidor, son su preocupación por el bienestar y salud, debido a las ventajas de los productos lácteos ovino en cuanto a altas proteínas, omega 3, etc. (características que se pueden apreciar en la Tabla 14) así como, la preferencia por productos elaborados respetando el bienestar animal, y la sustentabilidad de su medio ambiente. En resumen, hay un número importante de consumidores que prefieren los productos gourmet (debido a que son productos elaborados con especial cuidado y dedicación, es decir, con delicadeza poniendo énfasis y atención en las características del producto, desarrollando elementos diferenciadores, logrando así un producto de alta calidad organoléptica y presentación), con un poder

¹⁶ <http://www.campogalego.com/es/agroalimentacion-es/tendencias-del-consumo-de-queso-en-espana/>

adquisitivo medio alto, y con preferencia para degustar experiencias diferentes, orientado mayormente a la innovación y calidad, y por ende, a la exclusividad.

Tabla 14: Composición promedio de la leche de diferentes fuentes (%)

Animal	Humano	Yegua	Vaca	Búfalo	Cabra	Oveja	Cerdo
Sólidos no grasos	8.82	9.37	8.6	9.86	8.7	11.9	12
Sólidos Totales	12.57	10.96	12.8	17.3	13	19.3	
Proteínas Totales	1.2	2.2	3.5	4.0	3.6	5.8	5.8
Caseína	0.5	1.3	2.8	3.5	2.7	4.9	
Proteína de Suero	0.9	0.7	0.9	0.5	0.9	0.9	
Grasa	3.8	1.7	3.7	7.5	4.1	7.9	8.5
Carbohidratos	7.0	6.2	4.8	4.8	4.7	4.5	4.8
Cenizas	0.2	0.5	0.7	0.7	0.8	0.8	
Ca			0.12		0.13	0.16	0.25
P			0.09		0.11	0.13	0.17
Mg			0.012		0.02	0.017	0.02

Fuente: adaptado de Mac Donald (1999), Oficina de Ciencia y Tecnología (2004).¹⁷

1.3.2.1 Vida Saludable

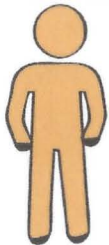
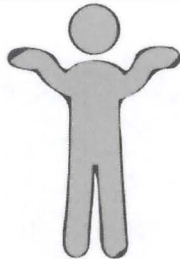
Una característica que marca tendencia hoy en día entre los consumidores es la gran preocupación que estos presentan por llevar un estilo de vida saludable. Así, esto influye directamente en sus comportamientos de compra.

Esto lo evidencia el estudio “Chile Saludable”, el que es elaborado por la Fundación Chile con colaboración directa de Adimark.

Para comenzar el análisis el estudio establece cinco perfiles de consumidores chilenos según su estilo de vida y las barreras que estos presentarán para llevar una vida saludable. Los perfiles y sus principales características se presentan en la Tabla 15. Luego, en la Figura 28 se muestra el detalle de la distribución de los perfiles del año 2016 de acuerdo a los distintos estratos socioeconómicos, y en la Figura 29 la evolución de los perfiles desde el 2012 en adelante.

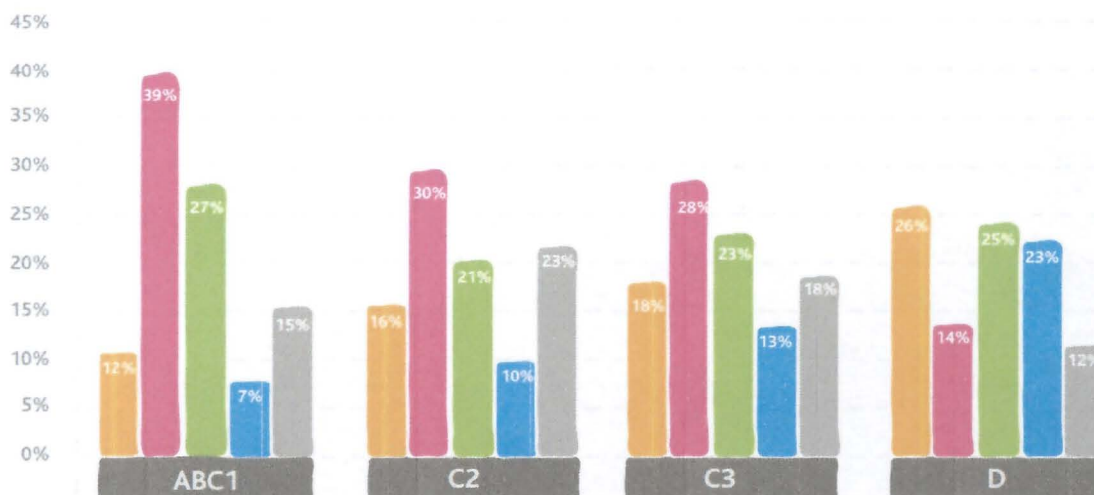
¹⁷http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_ovina/produccion_ovina_leche/17-produccion_leche_ovejas.pdf

Tabla 15: Caracterización perfiles "Chile Saludable" 2016

Perfil	Principales Características
 ESFORZADO	✓ Representa el 24% de la población chilena. ✓ Muestra gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable a pesar de que siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico C3 y en personas de entre 25 y 34 años de edad.
 MOTIVADO	✓ Representa el 24% de la población chilena. ✓ Muestra gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio, y no presenta grandes limitaciones para ello. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico ABC1 y en personas mayores de 55 años.
 RESIGNADO	✓ Representa el 20% de la población chilena. ✓ Tiene un estilo de vida poco saludable y presenta fuertes limitaciones para llevar una vida sana. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en jóvenes de entre 15 y 24 años.
 CULPOSO	✓ Representa el 16% de la población chilena. ✓ Tiene un estilo de vida poco saludable, a pesar de que percibe bajas limitaciones en su entorno. ✓ Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en personas de entre 45 y 54 años de edad.
 INDECISO	✓ Representa el 16% de la población chilena. ✓ Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. ✓ Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y se concentra en personas menores de 44 años.

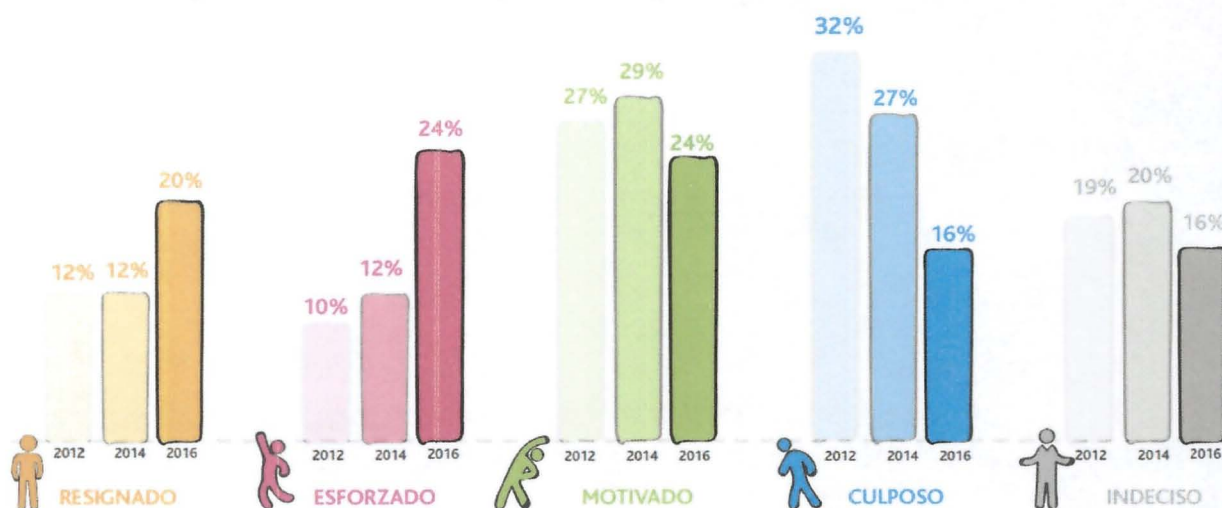
Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Figura 28: Distribución de los perfiles 2016, por GSE



Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Figura 29: Evolución de los perfiles de la población chilena 2012-2014-2016



Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

Estos datos muestran que en cuatro años la evolución ha sido muy importante. En el 2012 el perfil más representativo era el Culposo, hecho que se ha revertido significativamente. Para el año 2016 los perfiles más frecuentes en Chile son el Motivado y el Esforzado. Ambos representan un 48% de la población, lo que sin duda marca la importancia que le dan los habitantes del país a llevar un estilo de vida más saludable.

El Esforzado es el segmento que más ha crecido entre estos años. Éste además merece un mérito especial, dado que aunque percibe limitaciones en su entorno es capaz de sobrellevarlas.

Finalmente, es de vital importancia resaltar la directa relación que presenta el hecho de llevar un estilo de vida saludable con el consumo de productos lácteos. Los datos se muestran en la Tabla 16, donde se evidencia que los perfiles que se preocupan por el bienestar de la salud, el Esforzado y el Motivado, son los que lideran el consumo frecuente de lácteos (Fundación Chile y Adimark, 2016).

Tabla 16: Proporción de personas que consume lácteos con frecuencia según perfil, 2016

Perfiles	 ESFORZADO	 MOTIVADO	 INDECISO	 RESIGNADO	 CULPOSOS
Consume con Frecuencia Lácteos	76%	73%	59%	35%	35%

Fuente: Chile Saludable Volumen 5, Fundación Chile y Adimark (2016)

1.3.3 Principales Competidores

Para analizar los principales competidores de la empresa Quesos y Lácteos Albertina, estos se agruparán de acuerdo a las líneas de productos que elabora la empresa.

a) Línea Bovina

En la Tabla 17 se presentan los principales competidores en el rubro del queso.

Como se puede apreciar en la tabla dentro de las empresas industrializadas, unos de los principales competidores en el tema Quesos es la empresa Colún, seguida por Watt y luego por Prolesur.

Por otro lado, también se distinguen empresas que participan en este mercado (no necesariamente industrializadas) de elaboración de quesos en su mayoría son cooperativas, asociaciones o productoras de tamaño pequeño. Entre ellas figuran la cooperativa Cafrá de Frutillar; Quillayes-Peteroa; Soalva de Puerto Varas, la cooperativa Los Fundos; Calán, Campo Lindo de Río Negro: Lácteos Puerto Varas; Vitalac¹⁸.

¹⁸ <http://www.aproval.cl/manejador/resources/diapositiva1-1-w300h250.png>

Tabla 17: Principales empresas de elaboración de quesos industriales y volúmenes

Plantas	Ene	Feb	Mar	Total
Quillayes	940	2.92	1.65	5.51
Quillayes	224.047	161.604	151.306	536.957
Surlat	185.97	79.894	155.877	421.741
Colun	2.538.044	2.803.526	3.008.346	8.349.916
Prolesur	1.404.876	1.206.042	873.435	3.484.353
Watt's S.A.	1.416.673	1.327.748	1.766.123	4.510.544
Chilolac	277.387	224.804	215.934	718.125
Lacteos del Sur	331.855	294.637	361.322	987.814
Valle Verde	894.805	796.318	836.731	2.527.854
Granarolo	78.959	40.789		119.748
Total	7.353.556	6.938.282	7.370.724	21.662.562

Fuente: ODEPA¹⁹

Para el caso del yogurt, en la Tabla 18 se puede apreciar que el principal competidor es Soprole, seguido por DIWATT (ex danon) seguido por Surlat.

Tabla 18: Principales empresas de elaboración de quesillo industriales y volúmenes

Plantas	Ene	Feb	Mar	Total
Soprole	6.515.110	6.469.540	7.896.710	20.881.360
Nestle	1.961.271	2.325.996	2.965.553	7.252.820
	818.544			
Watt's S.A.	471.76	1.556.467	2.124.895	4.499.906
Quillayes	2.845.322	398.625	487.796	1.358.181
Diwatts (ex Danone)	777.707	3.242.273	4.101.170	10.188.765
Surlat	4.354.352	955.707	1.202.389	2.935.803
Surlat	11.957	4.377.613	5.367.390	14.099.355
Colun		13.798	19.655	45.41

Fuente: ODEPA²⁰

Y por último con respecto al yogurt la mayor competencia se tiene por parte de Quillayes, seguido por Prolesur.

¹⁹ www.odepa.cl

²⁰ www.odepa.cl

Tabla 19: Principales empresas de elaboración de yogures industriales y sus volúmenes

Plantas	Ene	Feb	Mar	Total
Soproile	170.63	182.92	220.38	573.93
Quillayes	366.596	382.991	458.444	1.208.031
Prolesur	271.926	290.141	241.986	804.053
Total	809.152	856.052	920.81	2.586.014

Fuente: ODEPA²¹

Por otra parte, el pequeño pero prometedor mercado local de queso de cabra está constituido por alrededor de 14 productores industrializados destacándose: Sociedad Agrícola Tamaya, Sociedad Agrícola San Jorge Dos Ltda., Chevrita, Delicatessen Manchego y Sociedad Agrícola Guillermo Vicuña. Del global de productores de queso de cabra, Chevrita se ha constituido como la empresa líder al captar el 60% de la participación, sociedad creada en 1994, bajo el alero de Fundación Chile, entidad que concentra el 49% de los títulos, mientras que el 51% restante está en manos de la firma francesa Lescure Bougon, principal productora de leche y quesos finos de cabra a nivel mundial. La planta de elaboración de quesos de Chevrita tiene todos los permisos de exportación, es la única planta de queso de cabra autorizada para exportar y contando con el sistema de HACCP validado por el SAG. Es importante señalar que la planta posee para sus quesos la certificación Kosher más alta que existe en Estados Unidos.

b) Línea Ovina

Referente a los competidores de productos lácteos ovinos, la única empresa que se encuentra con información formal es Valchac S.A, la que se encuentra ubicada en el corazón de la Patagonia, en la Estancia Valle Chacabuco, comuna de Cochrane, XI Región. Valchac elabora sus quesos con leche 100% de oveja y pasteurizada. El 100% de la producción proviene de ovejas propias. Es importante señalar que la empresa Valchac ha desarrollado una alianza estratégica con Chevrita para la promoción de sus quesos en los mercados de Estados Unidos y México.

A pesar que no se encuentra información oficial, se observa que las empresas más importantes en este rubro son: Colún, Quillayes y Chevrita.

²¹ www.odepa.cl

1.3.4 Cinco Fuerzas de Porter

1.3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

El poder negociador de los clientes de la línea de productos bovinos es alto. Esto se debe a que existe mucha competencia en el mercado, sobre todo en la Región de La Araucanía. Así, los clientes pueden optar a distintos productos, calidades, precios, formas de pago, etc.

En el caso de la línea de productos ovinos, por ser la única empresa en la región y tratándose de productos del tipo gourmet y sumados a la producción estacional de los productos frescos, el poder negociador de los clientes es bajo, debido a que optan por un consumo diferenciado no priorizando el precio u otro beneficio.

1.3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de la línea de productos de ovino la empresa se auto provee en la leche, por ende no es un punto a analizar en este tópico.

En cuanto al proveedor de talaje para la alimentación ovina, éste presenta un alto poder negociador. Esto se debe a la alta demanda de predios con las características idóneas para la tenencia de animales y cultivo agrícola, así como también con ubicación privilegiada para el desarrollo del turismo (como por ejemplo servicios de hospedaje y hotelería, de turismo aventura, entre otros).

Con respecto al proveedor actual de leche bovina, éste no ejerce un poder negociador alto debido a una alianza estratégica informal realizada que mantiene con Quesos y Lácteos Albertina. De esta forma, garantiza el abastecimiento a precios económicamente factibles. Sin embargo, frente a alguna eventualidad negativa las condiciones actuales pudiesen afectar el poder negociador, dado que en el mercado existen pocos proveedores de leche que cumplan con las características y valores requeridos por la empresa.

Referente al resto de proveedores de la empresa, el que ejerce un poder negociador particularmente alto es el de los envases y embalajes, debido a que si se quiere un envase diferenciado, se debe pagar un costo mayor, por el tema de tener matriz propia, y adquirir en altos volúmenes. Esto sumado a la escasa oferta de este tipo de proveedores.

1.3.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores extranjeros en el mercado de productos lácteos es alta, sobretodo en quesos de oveja Pecorino o maduro, ya que éstos generalmente tienen costos de fabricación más bajos, precio más competitivos y mayor experiencia en el rubro. Además por los tratados de libre comercio no existen otras barreras de ingreso al mercado lácteo nacional.

Una alta amenaza podría venir de aquellas empresas nacionales que llevan años en el mercado lácteo bovino, pero que aún no se han atrevido a incursionar en los productos lácteos de oveja y que tienen la capacidad instalada para hacerlo.

Por otra parte, las barreras de entrada a la industria se tornan elevadas para empresas nuevas que desean ingresar a este mercado. Éstas son principalmente las grandes necesidades de capital para financiar instalaciones de producción, la alta productividad que se necesita para competir en precios y por último el know how, el que es clave para lograr la calidad.

Cabe destacar que el único punto que motiva a la entrada de nuevos competidores a la industria es el fácil acceso a los canales de distribución existentes.

1.3.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos

En general los productos lácteos no cuentan con una alta amenaza de sustitutos debido a la naturaleza de éstos.

Ahora, no se debe dejar de lado las nuevas tendencias de leches de origen vegetal como: la leche de soja, de coco, de almendras, garbanzos, etc. Que por sus características, esenciales, ayudan a prevenir los problemas generados por la lactosa, u otros de la leche de vaca, pero de los cuales carece la leche de oveja.

En el caso de los productos de la empresa de Quesos y Lácteos Albertina, los productos sustitutos a sus dos línea de producción (ovina y bovina) serían los elaborados con leche de cabra u otro animal no tan común en Chile, como ser: Llama, Yak, Búfala, etc., lo cual, al no producirse en gran escala, no se considera que sea una amenaza latente.

1.3.4.5 Rivalidad entre Competidores

Para la línea de productos lácteos bovinos los competidores son numerosos y están muy bien posicionados, por ende, la rivalidad es alta, factor que hace que exista una constante guerra de precios, productos nuevos, promociones, nuevos envases, campañas publicitarias, etc., lo que hace elevar sus costos, tratando así de diferenciar sus productos respecto a la competencia.

Esta intensa rivalidad constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad de las empresas, quienes deben estar constantemente invirtiendo para seguir siendo competitivos.

En el caso de la línea de productos ovino, por ser un mercado incipiente con muy pocos competidores y apuntando a un nicho de mercado del tipo gourmet, la rivalidad entre competidores aún es baja.

1.3.5 Análisis FODA

Tabla 20: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
• Los productos son elaborados con leche de oveja, la que tiene propiedades especiales, como: contar con mayor contenido de omega 3, ácido oleico, con menor contenido de compuestos saturados, rica en fibra, entre otras. • Los productos Quesos y Lácteos Albertina son elaborados sin aditivos químicos. • La elaboración de productos tiene como valor estratégico el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial asociado al Bienestar Animal y la producción amigable con el entorno. • Posee mano de obra calificada y capacitada. • La capacitada instalada de la planta permite oportunidades de crecimiento en la producción. • Raza de oveja pura y lechera. • Facilidad de traslado de la planta, ya que ésta está armada con containers. • Mayor control y eficiencia en tratamiento y enfermedades animales, debido a que la dueña y gerente de la empresa es de profesión médico veterinario. • Alta capacidad de innovación en productos. • Buena ubicación turística de la planta, lo que potencia la visita de potenciales consumidores.	• El campo donde se ubica el plantel de ovejas y planta es arrendado, y a pesar que no existe riesgo de cese contrato de arriendo por el propietario actual, pudiese ser una alternativa a futuro. • La elaboración de productos se realiza mayormente a pedido, lo cual, limita la producción y la utilización eficiente de la capacidad instalada de la planta, y el aumento de ingresos. • No se posee BPM implementadas. • Faltan determinados análisis en los procesos de producción. • Imposibilidad de contar con un punto de venta en la misma planta, debido a que el predio arrendado no posee avalúo comercial, sino agrícola. • Importante estacionalidad en la materia prima de oveja, lo que significa 6 meses sin elaboración de productos frescos de oveja.

Amenazas	Oportunidades
• Aparición de enfermedades en ovinos difíciles de controlar. Esto podría producir la pérdida de parte del plantel. • Aplicación de la normativa vigente respecto la ley por etiqueta que contenga los aspectos nutricionales del producto (Ley N° 20.869). • Exigencias del mercado para que las empresas implanten normas de calidad, y con ello se certifiquen. • Tratados comerciales que permitan el ingreso de competidores extranjeros que ofrezcan productos similares a menor precio. • Daños en empastada debido al cambio climático.	• Alta afluencia turística en la zona, interesada en contratar tours para conocer el proceso de elaboración de los productos. Esto constituye una gran oportunidad para promocionar la empresa. • Crecimiento de la demanda de productos gourmet, lo que está relacionado en este caso particularmente con la línea de productos ovinos. • Tendencias que apuntan a que los consumidores valoran cada vez más la alimentación saludable. • Chile es un país fitosanitariamente sano debido a sus ventajas comparativas, como lo es el aislamiento geográfico natural. • Productos lácteos de oveja no tienen mayor competencia en la Región de La Araucanía y en zonas aledañas.

Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 2

PLAN A FUTURO



2 PLAN A FUTURO

2.1 SEGMENTACION DE MERCADO

Producto del diagnóstico realizado a la empresas Quesos y Lácteos Albertina, se detectó que ésta posee varios segmentos de mercado al cual apunta, y al que atiende actualmente, a pesar, que no los tiene definido formalmente, por ende, a continuación procederemos a sugerir una segmentación de estos, a través, de una combinación de las siguientes variables: demográficas (tamaño de familia, nivel de ingresos), psicográficas (clase social, estilo de vida), conductual (ocasión, beneficios buscados) y por su puesto geográficas.

A continuación elaboramos las siguientes propuestas de segmentación dirigidas para la empresa

a) Demográficas (considerando el nivel de ingreso)

El producto está orientado a personas que aprecien la calidad y diferenciación de los productos por sobre los habituales, por ende, están dispuesto a pagar un precio mayor, si los productos tienen características organolépticas que seduzcan el paladar y que entreguen experiencias gastronómicas diferente, por lo anterior, los productos de oveja están orientados al nivel socioeconómico medio y medio alto, por su exclusividad y de pertenecer a la línea gourmet.

b) Psicográficas (clase social y estilo de vida)

Los productos, también, están orientados personas que se preocupan de mantener una dieta equilibrada, en calorías y grasas para mantener una buena salud sin sacrificar el placer que les da el consumo de los productos lácteos, para lo cual, unido al punto anterior, prefieren pagar un valor más alto por un producto con buen sabor y consistencia sin perder las propiedades nutricionales, priorizando con esto su estilo de vida.

c) Conductual

Al tercer segmento que va dirigido este producto es para un consumidor intermedio que lo utilizará en otros emprendimiento como ser: los restaurantes y hoteles que requieren un producto con calidad estable en cuanto a sabor y densidad, adquiriéndolos en tamaños de envases familiares, para obtener un precio que les permita tener bajos costos de elaboración de sus preparaciones, pero con el valor agregado de sabores saludables y diferenciados.

Para este segmento la empresa debiera ofrecer el producto en otro tipo de tamaños (de mayor capacidad) sin tener mayor relevancia el envase ni la presentación del producto, inclusive en

este caso se quiere implementar algún tipo de envase reciclable que vaya de la mano con la producción sustentable con el medio .

- d) Geográfica: aquí se abarcará sólo la zona lacustre de la Región de La Araucanía. Esta decisión se basa en que en esta zona todavía existe demanda insatisfecha que cubrir, debido al potencial adquisitivo y turístico de la zona. Por otra parte, se considera que los costos logísticos para transportar este tipo de productos hacia otras ciudades o regiones son altos por ahora.

2.2 OBJETIVOS DE PROVISIÓN DE SERVICIOS

- Aumentar las ventas anuales en un 30% los tres primeros años de implementación del Plan de Marketing, y un 15% anual el cuarto y quinto año.
- Aumentar la cartera de clientes intermediarios en un 100% en el transcurso de los cinco primeros años de implementación del Plan de Marketing.
- Aumentar la cartera de clientes finales en un 25% en el transcurso de los cinco primeros años de implementación del Plan de Marketing.
- Mejorar la satisfacción de los clientes en un 20% en el transcurso de los cinco primeros años de implementación del Plan de Marketing.

2.3 OBJETIVOS DE MARKETING

- Diseñar e implementar la filosofía empresarial, la cual orientará y aunará esfuerzo de la empresa para la consecución de sus metas.
- Afianzar la marca de los productos en el mercado objetivo, por medio de una estrategia de comunicación basada en una propuesta única de valor, la que permita y facilite la comunicación con el mercado objetivo.
- Posicionar a la empresa en el mercado objetivo, mediante otras alternativas de envases y embalajes.
- Diferenciar a la empresa y sus productos, a través del rediseño del logotipo, la gráfica de etiquetado y el envoltorio.
- Optimizar proceso productivo, mediante análisis de laboratorio e implementación de BPM.

2.4 ESTRATEGIA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Se plantea realizar una definición formal de lo siguiente:

a) 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?

b) Fomentar una cultura organizacional:

A pesar que la empresa tiene bien definida las funciones, sería bueno contar con una la implementación de manuales de funciones para especificar puestos, tareas y procesos, definir un organigrama, entre otros.

2.5 MARKETING MIX

2.5.1 Producto

2.5.1.1 Estrategia fortalecimiento de la cartera de productos en el mercado objetivo

Considerando que la mayoría de los productos que componen la cartera de Quesos y Lácteos Albertina 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 Quesos y Lácteos Albertina, la estrategia debería basarse en fortalecer la cartera de productos existente en las dos líneas principales de la empresa (lácteos ovinos y bovinos). Por lo tanto, para llegar a ello, debe comenzar consolidando su producto desde el interior hacia el interior. Esto significa que debe subsanar el desafío que tienen la mayoría de las pequeñas empresas del rubro alimentario, 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 introducción, 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.

Dado que el producto ya pasó por la etapa de introducción, donde con el ingreso de este producto innovador para el mercado local, ya se cumplieron los principales objetivos estratégicos de esta etapa, 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 hacia una 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 produce y comercializa. A pesar que una de las recomendaciones para una empresa que quiera llegar a esta nueva fase, es ver la posibilidad de abarcar nuevos segmentos del mercado. A pesar de eso, lo último no será considerado por la empresa en el corto y mediano plazo, puesto que argumenta que dada su capacidad productiva y el potencial del mercado objetivo que atiende localmente, no será parte de la estrategia de marketing, elaborar otro tipo de productos que busquen atender a nuevos segmentos. Por lo tanto, el camino para lograr este objetivo será inicialmente a través de una

asesoría técnica que le permita consolidar y estandarizar sus productos y otra que le permita renovar su imagen corporativa, lo que se explicará en los siguientes apartados.

2.5.1.2 Estrategia del etiquetado nutricional

Una manera de estimular la demanda de los productos Albertina 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 y Vitaminas A, E, D3 y Calcio. Los resultados de estos análisis serán analizados e interpretados para la elaboración de las tablas de información nutricional exigidas por RSA²². 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 21: Límites 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: elaboración propia

²² Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO. N°977(D.OF. 13.05.97) Ministerio de Salud.

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

Tabla 22: 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: elaboración propia

Los productos que sobrepasan los límites de los nutrientes críticos deben roturar en la etiqueta un símbolo octagonal con fondo negro y borde Blanco.

Figura 30: Octágonos Ley N°20.606



Fuente: sitio web Gobierno de Chile²³

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 Tabla 23 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 100 gramos 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

²³ <http://www.gob.cl/entra-en-vigencia-la-ley-sobre-el-etiquetado-de-alimentos/>

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).

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.

Tabla 23: Información nutricional etiquetas

INFORMACION NUTRICIONAL		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porciones por envase: 5		
100ml 1 porción		
Energía (kcal)	36	72
Proteínas (g)	3.5	7.0
Grasa total (g)	0.1	0.2
H. de C. disp. (g)	5.2	10.4
Lactosa (g)	5.2	10.4
Sodio(mg)	48	96
Potasio(mg)	165	330
Vitamina B2 (mg)	0.2	24 %
Vitamina B12(µg)	0.3	50 %
Calcio (mg)	128	32 %
Fósforo (mg)	103	26 %
Magnesio (mg)	12	8 %
Iodo (µg)	9	13 %
Zinc (mg)	0.4	5 %

(*) % en relación a la Dosis Diaria Recomendada

Fuente: blog Alimentos y Vida Sana

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.

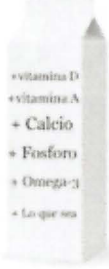
Para indicar una característica nutricional en un producto alimenticio solo está permitido colocar frases que cumplan con el RSA¹ y que utilicen las siguientes palabras (descriptores).

Tabla 24: Información nutricional leche

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
LECHE ENTERA LARGA VIDA		
Porción	1 vaso (200ml)	
Porción por envase	5	
	100ml	1
Energía (kcal)	60	
Proteínas (g)	3	
Grasa Total (g)	3	
Grasa saturada (g)	1.9	
Grasa Monoinsat (g)	1	
Grasa Poliinsat (g)	0.1	
Ac. Graso Trans (g)	0	
Carbohidratos (g)	5	
Edulcorantes (g)	0	
Sales (mg)	50	
Minerales (mg)	8.2	
Ac. Fólico (mg)	0	
Ac. Biotina (mg)	0.0	0%
Calcio (mg)	119	30%
Fósforo (mg)	93,4	23%
Magnesio (mg)	10.8	>100%
Cinc (mg)	0.8	16%

% DV: Relación a la Dosis Diaria Recomendada

- Libre
- Bajo
- Reducido
- Liviano



- Extra magro
- Buena fuente
- Alto
- Fortificado

Fuente: blog Alimentos y Vida Sana

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...), 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 Espejo², la etiqueta se clasifica en:

a) Etiqueta obligatoria.

Es uno de los medios de que disponen los gobiernos para proteger al 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.

b) 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 la Tabla 25 se indican todos los análisis físico- químicos con sus valores, 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 y sus valores en UF

Análisis	Valor unitario (UF)	Número de muestras	Valor (UF)
Proximal + sodio	3,12	4	12,48
Azúcares totales	1	4	4
Perfil lipídico	3,57	4	14,28
• Determinación de 24 ácidos grasos			
• % Ac. Grasos monoinsaturados (MUFA)			
• % Ac. Grasos poliinsaturados (PUFA)			
• % Ac. Grasos saturados (SUFA)			
• Relación n6/n3			
Colesterol	1,78	4	7,12
Determinación de Ácidos grasos Trans +CLA	1,19	4	4,76
Vitamina E	3,8	4	15,2
Vitamina A	3,74	4	14,96
Vitamina D3	5,1	4	20,4
Calcio	0,6	4	2,4
Total			95,6

*Análisis cotizados en los laboratorios de la Universidad de La Frontera y Analaf laboratorio de ensayos

Fuente: elaboración propia

2.5.1.3 Estrategia cálculo vida útil de productos Quesos y Lacteos Albertina

Los estudios de estabilidad son los que permiten a las empresas de alimentos establecer la vida útil comercial de un producto. Hay diferentes métodos para calcularla, desde los estudios directos a tiempo real, a los estudios de vida útil acelerados, y lo último son los predictivos.

El objetivo principal de un estudio de vida útil es determinar el tiempo en el que un producto puede mantenerse sin sufrir algún cambio significativo en su calidad e inocuidad. Influyen diversos factores, ente los cuales destacamos:

- Propiedades y composición del alimento
- Procesos a los que se ve sometido
- Formato y envase en el cual se comercializa
- Condiciones de almacenamiento (temperatura, humedad, etc.)

La normativa vigente relativa al etiquetado y presentación de los productos alimenticios obliga a incluir en ella, la información sobre la vida útil del producto y el tiempo que transcurre desde su elaboración hasta su deterioro. Así se determina la fecha de consumo preferente y la fecha de caducidad. Se ha avanzado mucho en el desarrollo de métodos que permitan a las empresas predecir la vida útil comercial de sus productos.

Los procedimientos para determinar la vida útil de los productos (Quesos: fresco, Fromage Blanc, maduro; y yogurt) de la empresa Albertina:

Se recomienda realizar evaluaciones sistemáticas de indicadores de deterioro mediante parámetros microbiológicos y sensoriales, con estudios directos a tiempo real simulando las condiciones de mantención en locales de venta (temperatura de refrigeración de 0 a 5°C), por un período de 30 días. Los ensayos microbiológicos a realizar son los indicados por el Reglamento Sanitario de los Alimentos¹ en el Artículo 173, en los puntos:

- 1.7. “Yogurt y productos lácteos fermentados o acidificados” los que corresponden a Enterobacteriáceas, Mohos y Levaduras.
- 1.9. “Quesillo, queso fresco, queso chacra, queso de suero” los que corresponden a Enterobacteriáceas, E. coli, S. aureus y Salmonella.
- 1.10 “Quesos Madurados”, los que corresponden a: Enterobacterias, StaphilococcusAureus y Listeria Monocytogenes.

Se debe realizar también evaluaciones sensoriales mediante la observación y comportamiento del producto en el tiempo sobre sus características generales (sabor, olor y color) y estado de conservación con mediciones de pH y acidez.

Tabla 26: Programa de Estudio de Vida Útil para queso maduro

Parámetros microbiológicos	N° de muestras por día de evaluación			
	Día 0	Día 10	Día 20	Día 30
Enterobacterias	5	5	5	5
S. aureus	5			
Listeria Monocytogenes	5	5		
Análisis Sensorial	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 27: Programa de estudio vida útil queso fresco

Parámetros microbiológicos	N° de muestras por día de evaluación		
	Día 0	Día 10	Día 15
Enterobacterias	5	5	5
E. coli	5	5	5
S aureus	5		
Salmonella en 25 g	5		
Análisis Sensorial	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Programa de estudio de vida útil para yogurt

Parámetros microbiológicos	N° de muestras por día de evaluación		
	Día 0	Día 10	Día 15
Enterobacterias	5	5	5
Mohos Levaduras	5	5	5
Análisis Sensorial	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Parámetros y valores en (UF) de los distintos análisis microbiológicos y físico- químicos necesarios para determinar la vida útil.

Parámetros	Valor UF	N° de muestras	Valor Total UF
Enterobacterias	0,47	13	6,11
S aureus	0,47	3	1,41
Listeria monocytogenes	1,39	2	2,78
Salmonellas	0,60	2	1,2
Mohos y levaduras	0,35	3	1,05
Sensorial	11,5	4	46
pH y acidez	0,2	4	4,2
Total			62,75

Fuente: elaboración propia

2.5.1.4 Estrategia 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.

Estos programas de prerrequisitos corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (ver Anexo 6), 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 prerequisites básico y obligatorio para todos los establecimientos que elaboran alimentos en nuestro país de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Salud 1, 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.

2.5.2 Precio

Las decisiones sobre fijación de precios a considerar por la empresa Quesos y Lácteos Albertina se ven y verán afectadas por factores del entorno interno como externo los cuales se deben considerar en el momento de fijar los precios, debido a que ellos van a influir tanto en que los consumidores adquieran los productos, así como también, en la utilidad (\$) que se pueda obtener de cada venta.

Para generar acciones que permitan que la empresa obtenga un beneficio económico superior, considerando como contexto que la empresa no tiene información actualizada de los costos de elaboración y sólo se basa en el valor de mercado de productos con características asimilables para fijar su política de precios, Será necesario y valioso para la empresa que en la etapa de implementación de la segunda etapa de este financiamiento, considere un estudio exhaustivo 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. Además, será de valor 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 solo 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 que será propuesto.

Será importante que se lleven a cabo estas acciones de forma profesional, dado que esto le permita a la empresa tener mejores herramientas para decidir si implementará la misma estrategia de precios en los diferentes canales de venta o las tomará en relación al tipo de cliente que atenderá

Esta estrategia debe considerar 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).

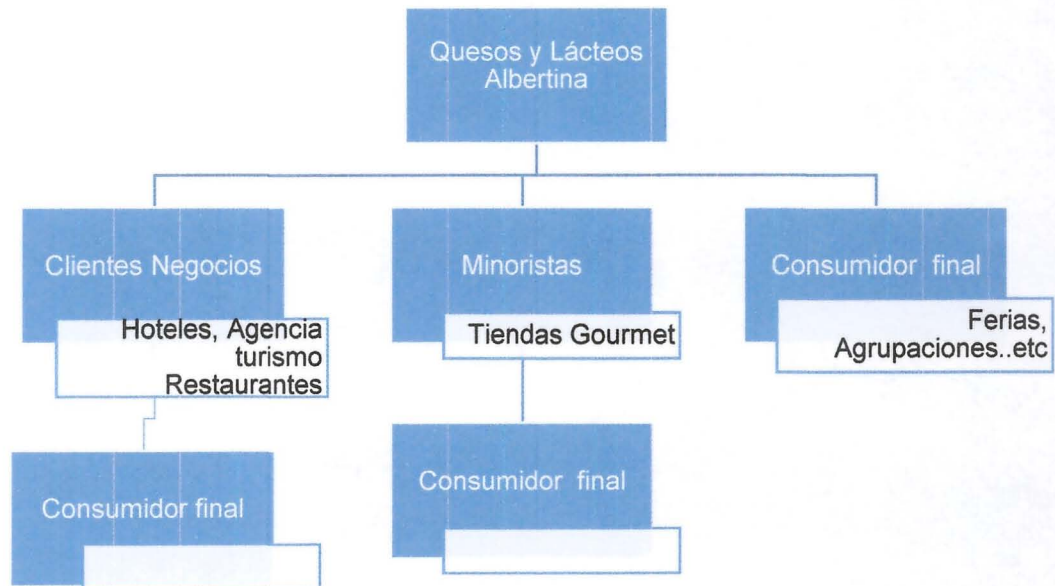
2.5.2.1 Estrategia de Paquetización

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.

2.5.3 Plaza o Distribución

La estrategia será orientada a mantener los actuales canales de distribución, incorporando a éstos nuevos clientes dentro del mercado objetivo. Estos canales se muestran en el Gráfico .

Gráfico 22: Representación del Sistema de Distribución Multicanal de Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: elaboración propia

La empresa utiliza para la distribución física de sus productos una logística propia, tanto para los clientes de negocios, minoristas como consumidor final, lo cual, se pretende que cambie incorporando a un vendedor de ruta, que visite los clientes actuales, y incorpore nuevos clientes, así como también realice la entrega de productos. Este vendedor tendrá un sueldo mínimo, y el resto del salario se complementará por comisión sobre volumen de venta del producto.

Se propone fortalecer alianzas estratégicas con:

- Empresas de turismo de la zona (Pucón, Villarica, Lican Ray, Temuco, etc.) para promover la visita constantes a empresa de Queso y Lácteos Albertina y así que conozcan el proceso y promover la venta del producto.
- Restaurantes y Hoteles de la zona lacustre de la Región de La Araucanía.
- Realizar por lo menos dos juntas de chef al año, en el campo donde está ubicada la planta para dar a conocer productos
- Incursionar en otras tiendas gourmet de la zona lacustre de la Región de La Araucanía.

2.5.4 Promoción y Publicidad

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 la relación con 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 se enfocará en realizar una estrategia más ligada a elementos digitales.

a) La publicidad

Dado que la publicidad es uno de los elementos que más visibiliza masivamente a la empresa, los productos y la marca, se espera emplear acciones que permitan llegar a una escala masiva de potenciales clientes y consumidores para el posicionamiento de la marca y por otro lado al segmento objetivo con información más detallada de los productos y sus atributos. Para que el costo asociado a la inversión que se realizará para posicionar a la empresa no sea alto, se utilizará principalmente una estrategia de MKT Digital. Será importante que se considere un experto en comunicaciones o una agencia de publicidad o marketing que realice un buen diseño inicial de la publicidad, que contemple fotografías y material audiovisual de los productos y el entorno de la fábrica. Se espera contar con un material de calidad y un mensaje estratégico enfocado a un público masivo para mejorar el posicionamiento de la marca y a su vez otro mensaje dirigido al segmento objetivo que busca obtener más información del producto, como la historia de la empresa, sus productor y características diferenciadoras, además los puntos de venta en los cuales se comercializan, etc.

Dado que algunos de los tipos de publicidad tradicional, que tiene 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 posterior en relación a un producto o una marca nueva o en crecimiento, se espera que la publicidad del producto consiga promover la imagen del producto, las características favorables y saludables, los usos, sobre todo en entacitados los productos y sus atributos principales asociados a que son artesanales, naturales y que procuran no dañar a los animales durante los procesos productivos.

Cabe destacar que toda campaña requiere de un sitio web como ancla de la empresa, por lo cual, será necesario que se compre y renueve un espacio en la red y se implemente un sitio web meramente informativo, lo más simple posible y autoadministrable donde además se puede colgar información valiosa de la empresa, como su historia, principales productos, puntos de venta y contacto, lo cual puede ser una vía de contacto y fidelización de los clientes. También, es una alternativa implementar este sitio con un carro de compras y que posteriormente se pueda realizar un despacho en aquellos productos que no requieran cadena de frío en su transporte.

Por otra parte, dado que la empresa ha querido privilegiar el uso del marketing digital para publicitar sus productos y la marca, será necesario revisar las redes sociales que se utilizan actualmente como medio de publicidad, como Facebook e Instagram en las que se debe revisar el nombre de las cuentas, que estos sean idealmente los mismos en las diferentes RR.SS. según la disponibilidad de los nombres de usuario. También, será elemental 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 mensaje 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 relación con los clientes. Además, la idea es que se pueda utilizar el material audiovisual o fotográfico con mensajes adecuados a cada una de las redes y que la empresa pueda financiar la publicidad de estos mensajes a través de estas plataformas.

Por otra parte, la empresa ha focalizado el contacto y la relación con sus clientes a través de su cuenta en Twitter, lo que parece adecuado dada la forma en que se utiliza la red. Considerando que esta red social también tiene disponibles espacios publicitarios, puede ser interesante además que quien realice la asesoría de comunicaciones que la considere como un espacio de contacto con sus clientes, que también sea un medio de posicionamiento de la marca.

b) 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. 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 de prensa que contenga información relacionada con problemas que preocupan al público, como la obesidad o la alimentación saludable o simplemente la tendencia de agroalimentos saludables 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, productos

naturales, responsabilidad con el cuidado animal, 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 solo en medios digitales, sino que también en medios escritos, revistas especializadas del agro o en medios de radiodifusión relacionados con el emprendimiento o el sector productivo 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 de eventos, siendo una alternativa participar en ferias gourmet locales en las comunas de Pucón, Villarrica o Temuco, con el fin no sólo de posicionar la marca y su imagen, sino también aprovechar las instancias como estas que permiten la comercialización de productos. También es otra estrategia utilizada en este ámbito, la colocación de productos. Por ejemplo podría ser mediático en una comuna como Villarrica o Pucón una charla por parte de la emprendedora contando su testimonio o en instancias educacionales con niños y jóvenes sobre la importancia de consumir alimentos saludables.

Es sabido que la Federación Panamericana de Lechería (FEPAL) es la encargada de la campaña "Sí a la leche". Por lo que sería importante que la empresa colabore con la difusión de campañas como esta en sus redes sociales.

b.1) Ventas personales

Si bien la venta personal tiene un alto costo debido a que requiere un contacto personal con cada prospecto, esta tiene las ventajas de ser la más precisa por el contacto directo y que 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 los esfuerzos en esta materia se dirijan más bien a vender 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 mayores economías de escala si se optimizan de mejor manera los recursos productivos de la empresa.

A pesar que en el corto plazo probablemente no se inviertan mayores esfuerzos en este aspecto en cuanto a implementar una fuerza de ventas, será elemental contar con un vendedor de ruta que destine un tiempo semanal a la prospección, convencer a los prospectos a que realicen compras y realizar seguimiento post venta a los clientes institucionales, hasta que considere formar una pequeña fuerza de ventas que desempeñe estas funciones. Para ello, tendrá que responsabilizarse de un

proceso de reclutamiento y selección del personal de ventas, asignar objetivos de cumplimiento, controlar, motivar y evaluar su desempeño.

b.2.) 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 ferias 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.

Dentro de la promoción se sugiere desarrollar un sistema de merchandising de soportes para stand, ferias y puntos de venta por medio de diseño e impresión de catálogo de productos, folletos, indumentaria, pendón, display, ploteo de imagen para vehículos entre otros.

2.6 ARQUITECTURA DE MARCA

En relación al etiquetado de los productos, en general, es importante que la empresa focalice sus esfuerzos en cumplir con la reglamentación vigente en cuanto a todos los aspectos técnico-alimentarios que debe cumplir en relación a la etiqueta. Pero además es relevante 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.

Para cumplir lo anterior se postula lo siguiente:

Tabla 30: Propuesta arquitectura de marca

Objetivo	Solución	Soporte
Proteger la Marca a nivel nacional ante el Instituto Nacional De Propiedad Industrial (INAPI)	Registrar Marca	Certificado de Registro de Marca, otorgado por INAPI. 300 mil pesos.
Sentar las bases del posicionamiento de marca, encontrar un nicho estratégico y obtener una propuesta de valor	Creación de estrategia de posicionamiento de marca	Plataforma de Marca. Documento con; Posicionamiento, Propósito, Misión, Estructura Comunicada, Cultura Corporativa y Personalidad de Marca. Definición estratégica de consumidor.
Afinar aspectos sintácticos del grafismo que representará el mensaje de la empresa	Asesoría de reestructuración de logotipo	Aplicación de rúbrica de evaluación sintáctica. Re dibujo y entrega de nuevo logotipo con sus variantes.
Normar los usos de la marca gráfica y sus aplicaciones para crear un sistema sólido que apoye el mensaje de la empresa	Desarrollar un manual de marca gráfica	Documento con; Construcción de marca, Uso tipográfico, Paleta cromática, Uso de grafismos complementarios, Restricciones y Usos de gráfica aplicada
Evidenciar los atributos de marca para los usuarios, despertar interés por sobre la competencia, crear un sistema unificado de gráfica en todos los soportes utilizados, incorporar información reglamentaria	Crear un sistema de gráfica para envases y embalajes.	Diseño gráfico de etiquetado y envase secundario. Prototipos digitales. Incorporación de estos en Manual de Marca. Entrega de originales para imprenta.
Posicionamiento de marca	Desarrollar un sistema de identificación	Diseño de papelería básica; Tarjetas de presentación, bolsas, stickers.

Fuente: elaboración propia

2.7 ENVASES Y EMBALAJES

En términos generales, los productos lácteos están categorizados como alimentos altamente perecibles, por cuanto extender su vida útil y mantenerlos frescos (incluyendo sus propiedades organolépticas intrínsecas) por un periodo de tiempo considerable es una materia de importancia en esta línea productiva. Es aquí donde los envases y embalajes, 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 Quesos y Lácteos Abertina en la línea de envases y embalajes.

Una vez homogeneizados los producto, la empresa debe seguir trabajando en el exterior del producto, esto es, enfocarse en fortalecer el empaque del producto, debido a que se relaciona estrechamente con el desarrollo de éste, 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.

Para subsanar las brechas relacionadas con envases y embalajes de los productos que fueron detectadas en el presente documento, como se comentó en el apartado anterior, será importante que el empresario 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 los productos con el fin de generar a su vez 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 comparadas con otros productos de la industria de productos lácteos y que cumplan con un perfil con valor agregado y finalmente un packaging que integre los productos con el fin de potenciar ventas de mayor tamaño y que permitan a los clientes probar otros productos de la cartera. Para ello, 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 diferentes productos.

A partir de lo anterior, se presenta la estrategia de mejora de envase y embalaje para cada tipo de producto que elabora la empresa Quesos y Lacteos Albertina:

2.7.1 Quesos

Se entiende por queso a todo aquel producto blando, semiduro, duro y extra duro, madurado o no madurado, y que puede estar recubierto, en el que la proporción entre las proteínas de suero y la caseína no sea superior a la de la leche, obtenido mediante²⁴:

- a) Coagulación total o parcial de la proteína de la leche, leche desnatada/descremada, leche parcialmente desnatada/descremada, nata (crema), nata (crema) de suero o leche de mantequilla/manteca, o de cualquier combinación de estos materiales, por acción del cuajo u otros coagulantes idóneos, y por escurrimiento parcial del suero que se desprende como consecuencia de dicha coagulación, respetando el principio de que la elaboración del queso resulta en una concentración de proteína láctea (especialmente la porción de caseína) y que por consiguiente, el contenido de proteína del queso deberá ser evidentemente más alto que el de la mezcla de los materiales lácteos ya mencionados en base a la cual se elaboró el queso;
- b) Técnicas de elaboración que comportan la coagulación de la proteína de la leche y/o de productos obtenidos de la leche que dan un producto final que posee las mismas características físicas, químicas y organolépticas que el producto definido en el apartado.

Los tipos de quesos se diferencian según su contenido de humedad y su estado de maduración, según se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31: Clasificación de quesos según su porcentaje de humedad y tiempo de maduración.

Tipo De Queso	% De Humedad	Periodo De Maduración
Duros (madurados)	20-42%	>70 días
Semiduros (semi-madurados)	44-55%	40 días
Blandos o suaves (frescos)	Aprox. 55%	6 días

Fuente: Scott et al., 1998; McSweeney (2004).

De los muchos factores que propician el deterioro de este tipo de productos (agentes físicos, biológicos, etc.), aquellos que pueden ser mitigados a través del correcto uso de un sistema de envasado-embalaje se presentan en la Tabla 32.

²⁴ FAO. (1978). "Norma general del Codex para el queso; Codex Standard 283-1978". Disponible en www.fao.org/input/download/standards/175/CXS_283s.pdf

Tabla 32: Agentes físicos de deterioro de quesos, efecto y envases y embalajes como medida de mitigación

Agente físico de deterioro	Efecto	Solución envases y embalajes
Pérdida de humedad	Resecamiento/baja de peso	Envases impermeables a la humedad
Oxígeno	Destrucción de vitaminas oxígeno-lábiles Enranciamiento autooxidativo de lípidos Actividad metabólica de las células	Envases impermeables al Oxígeno Envasado al vacío/MAP
Exposición lumínica	Decoloraciones. Destruye componentes fotolábiles. Favorece la auto-oxidación de lípidos	Envases opacos

Fuente: elaboración propia

Todos los quesos están sujetos a una fácil contaminación vía proliferación de hongos. Las esporas de moho están siempre presentes en el ambiente y pueden proliferar fácilmente en las superficies del queso debido al alto contenido de humedad de este tipo de productos, afectando negativamente sus propiedades organolépticas y calidad (disminuyendo su vida útil). De esa forma, resulta crucial utilizar una tecnología de envasado que minimice el riesgo de contaminación.

Según los antecedentes presentados anteriormente, a continuación se detalla la propuesta de intervención para cada producto de la empresa en términos de envases y embalajes.

2.7.1.1 Pecorino (Queso maduro de oveja)

Actualmente comercializado en formatos de 800gr a 1kg, envasado al vacío en film PET/LDPE, material que presenta buena barrera frente al vapor de agua (humedad) y alta barrera frente al oxígeno, además de una excelente capacidad de termosellado. Dadas estas características, y los antecedentes presentados en la sección anterior, se estima pertinente continuar utilizando la tecnología de envasado al vacío y el film PET/LDPE como material de envasado.

Se recomienda generar diferenciación en base a la incorporación de un envase complementario externo al actualmente utilizado. Aquí, 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 quesos maduros orientados a un segmento de mercado gourmet, según se ejemplifica en la Figura 31.

El Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, cuenta con una Unidad de servicios vinculada a la generación de alternativas innovadoras para envases y embalajes de alimentos, por cuanto es posible desarrollar el diseño propuesto siguiendo la metodología descrita en la Tabla 35.

Dado que el queso maduro de oveja es en sí un producto con orientación gourmet, se recomienda comercializar porciones menores que den un sentido de exclusividad al producto.

Figura 31: Ejemplos de envases quesos maduros



Fuente: <https://www.marketingdirecto.com>

Tabla 33: 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

2.7.1.2 Queso Fresco (de leche ovina y bovina)

Actualmente comercializado en formatos de 400gr a 500gr en pots de Polipropileno (transparentes). Dados los antecedentes presentados, se estima pertinente realizar modificaciones en el envasado primario del producto, para lo cual se entregan dos alternativas:

- Envase primario de polipropileno (PP) + film aluminizado (sello): en esta alternativa se propone conservar el formato de envasado en terminos de material y estructura (pote de polipropileno) e incluir un sello de seguridad de un material aluminizado, sin impresión, adherido vía termosellado, que entregue protección adicional y promueva la inviolabilidad del producto.

Para la incorporación del sello de seguridad se requiere adquirir el equipo que se presenta en la Figura 32 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo 6).

Figura 32: Equipo selladora de seguridad vases y potes



Fuente: cotización emitida por Plaspac

Dado que el envase primario será un formato estándar, se recomienda generar diferenciación en base a la incorporación de un envase complementario externo. Adicionalmente, este envase cumplirá un rol funcional al proteger al producto contenido de la exposición lumínica directa, reduciendo el deterioro por esta vía.

Nuevamente, la alternativa que permite una mayor versatilidad con un costo comparativamente menor son los envases derivados de materiales celulósicos (cartón-cartulina). Al igual que en el caso anterior, el desarrollo de este diseño se puede generar según la metodología propuesta en la Tabla 35 (por el Instituto de Agroindustria UFRO).

- b) Envase primario de poliestireno (PS) + film aluminizado (sello): se propone modificar el material del envase primario por uno que entregue protección frente a la exposición luminica (tonalidad opaca). En particular se recomienda la utilización de potes de poliestireno (PS) como envase primario, con un sello de protección de aluminio (sin impresión) con termosellante (liner), según se muestra en la Figura 33. Estos elementos proveeran protección e impedirán una eventual adulteración del producto.

Figura 33: Pote 136 mm diámetro y 92 mm de altura, liner (foil de aluminio y termosellante, formato bobina)



Fuente: <http://www.impregraf.cl/>

Al igual que en la alternativa anterior, dado que el envase primario será un formato estándar, se recomienda generar diferenciación en base a la incorporación de un envase complementario externo. Nuevamente, la alternativa que permite una mayor versatilidad con un costo comparativamente menor son los envases derivados de materiales celulósicos (cartón-cartulina).

Para la incorporación del sello de protección, al igual que en la alternativa anterior, será necesario adquirir una selladora semiautomática de potes que permita realizar el termosellado del liner. Considerando que el nivel productivo de la empresa es estacional, se sugiere adquirir un equipo de capacidad acotada, que signifique una inversión factible de realizar en el corto plazo, en este caso, resulta pertinente el uso del equipo presentado en la Figura 32.

Si bien bajo un escenario óptimo es pertinente el uso de alguna tecnología de envasado (vacío o MAP) que extienda la vida útil del producto, la inversión necesaria para realizar la implementación de dichas tecnologías es considerable y no se justifica dados los volúmenes productivos actuales de la empresa y la zona geográfica que comprende su mercado objetivo.

Cabe destacar que los elementos de identificación del queso fresco de oveja y de vaca deberán estar dados por el etiquetado y/o por la estructura del envase complementario externo de cartón-cartulina.

2.7.1.3 Fromage Blanc (de leche de oveja y vaca)

Actualmente comercializado en formatos de 200gr y 1kg en potes de tereftalato de polietileno (transparentes).

Dados los antecedentes presentados, se estima pertinente realizar modificaciones en el envasado primario del producto, para lo cual se entregan dos alternativas:

- a) Envase primario de tereftalato de polietileno (PET) + film aluminizado (sello) + tapa: en esta alternativa se propone conservar el formato de envasado en terminos de material y estructura (pote y tapa PET) para ambos formatos (200g y 1kg) e incluir un sello de seguridad de un material aluminizado, sin impresión, adherido vía termosellado, que entregue protección adicional y promueva la inviolabilidad del producto.

Para la incorporación del sello de seguridad se requiere adquirir una selladora de potes de igual características técnicas a las presentadas en el Anexo 6.

- b) Envase primario de poliestireno (PS) + film aluminizado (sello) + tapa: se propone modificar el material de envasado a uno que entregue protección frente a la exposición lumínica (envase opaco). De esta forma se recomienda utilizar potes de poliestireno (PS) como envase primario, con un sello de protección de aluminio (sin impresión) con termosellante (liner), además de una tapa superior. Estos elementos proveerán protección e impedirán una eventual adulteración del producto. Los envases propuestos para cada formato se presentan en la Figura 34 y 35.

Figura 34: Envases propuestos para producto Fromage Blanc, formato 200gr.



Material: Poliestireno
Diámetro: 88 mm; Altura: 60 mm.



Material: Poliestireno
Diámetro: 88 mm; Altura: 14,2 mm

FORMATO 200 g



Material: Poliestireno
Diámetro: 95 mm; Altura: 61,5 mm.



Material: Poliestireno
Diámetro: 95 mm; Altura: 14,2 mm.

Fuente: <http://www.bo.cl/>

Figura 35: Envases propuestos para producto Fromage Blanc, formato 1 kg.

FORMATO 1kg



Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm; Altura: 72 mm.



Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm; Altura: 14 mm.

Fuente: <http://www.bo.cl/>

Para la incorporación del liner (de iguales características técnicas al utilizado para el envasado de queso fresco) es posible utilizar la selladora de vasos y potes.

Si bien bajo un escenario óptimo, al igual que en el caso del queso fresco, es pertinente el uso de alguna tecnología de envasado (vacío o MAP) que extienda la vida útil del producto, la inversión necesaria para realizar la implementación de dichas tecnologías es considerable y no se justifica dados los volúmenes productivos actuales de la empresa y la zona geográfica que comprende su mercado objetivo.

2.7.2 Yogurt (de leche ovina y bovina)

2.7.2.1 Formato 145ml

El formato de Yogurt de 145 ml, actualmente se comercializa en potes de vidrio sellados con tapa rosca de metal, según se muestra en la Figura 36.

Figura 36: Yogurt formato 145ml, Quesos y Lácteos Albertina



Fuente: <https://www.facebook.com/quesosalbertina/>

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. Se propone además conservar el cierre mediante tapa rosca de metal, fortaleciendo la inviolabilidad en la apertura del envase a través de la incorporación de un sello (adhesivo) coherente, en términos de imagen, con la etiqueta del producto (ver ejemplo en Figura 37).

Figura 37: Ejemplo de sello de inviolabilidad yogurt.



Fuente: <http://www.itesoridellaterra.eu/>

Se sugiere que la etiqueta alrededor del envase cubra un 50% del área del mismo aproximadamente, esto con el fin de minimizar la exposición lumínica directa del producto contenido y, por ende, reducir el riesgo de deterioro por esta vía.

Dado que el cierre del producto se realiza manualmente, se sugiere adquirir una tapadora semiautomática para frascos que permita estandarizar el proceso de envasado y asegurar el cierre adecuado de los envases. Una alternativa es el equipo que se presenta en la Figura 38 (cotización y especificaciones técnicas en Anexo 7).

Figura 37: Tapadora semiautomática de frascos.



Fuente: cotización emitida por Parker SpA.

Para generar un nuevo formato de comercialización e incrementar la diferenciación del producto, se sugiere diseñar e implementar un envase secundario que permita agrupar un número definido de envases primarios de yogurt (ver ejemplo en Figura 39). Con esto se podrán comercializar un conjunto de productos de distintos sabores en un pack.

Al igual que en el caso del queso maduro y fresco, la alternativa que permite una mayor versatilidad con un costo comparativamente menor son los envases derivados de materiales celulósicos (cartón-cartulina), por cuanto se propone generar un desarrollo en dicho material. Al igual que en los casos anteriores, el desarrollo de este diseño se puede generar según la metodología propuesta (por el Instituto de Agroindustria UFRO).

Figura 39: Ejemplo de pack de yogurt



Fuente: <http://rivierapetitpot.com/?>

Cabe destacar que los elementos de identificación de yogurt de ovino y bovino deberán estar dados por el etiquetado.

2.7.2.2 Formato 1kg

El formato de yogurt de 1 kg, actualmente se comercializa en potes de polipropileno con tapa del mismo material. Dados los antecedentes presentados, se estima pertinente realizar modificaciones en el envasado primario del producto, para lo cual se entregan tres alternativas:

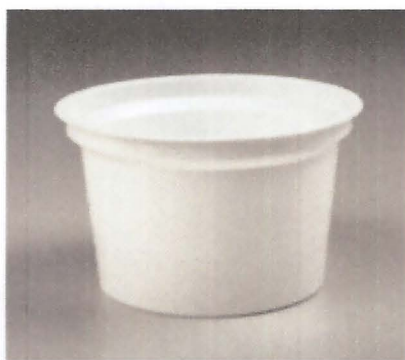
- a) Envase primario de polipropileno (PP) + tapa + banda/sello termocontraible: esta opción supone continuar utilizando el formato y estructura actual de envasado primario y solamente incorporar una banda de seguridad que impida la adulteración del producto, banda que cubre una porción del envase y tapa.
- b) Envase primario de polipropileno (PP) + film aluminizado (sello) + tapa: en esta alternativa se propone conservar el formato de envasado en términos de material y estructura (pote y tapa de

polipropileno) e incluir un sello de seguridad de un material aluminizado, sin impresión, adherido vía termosellado, que entregue protección adicional y promueva la inviolabilidad del producto. Esta opción implica adquirir el equipo de la Figura 37 para realizar la adhesión del sello al envase.

- c) Envase primario de polipropileno (PP) + film aluminizado (sello) + tapa: en esta alternativa se propone modificar el material de envasado a uno que entregue protección frente a la exposición lumínica (envase opaco). De esta forma se recomienda utilizar potes de poliestireno (PS) como envase primario, con un sello de protección de aluminio (sin impresión) con termosellante (liner), según se muestra en la Figura 40. Estos elementos proveerán protección e impedirán una eventual adulteración del producto.

Cabe destacar que se propone utilizar el mismo envase que aquel sugerido para el Fromage Blanc en formato de 1kg (alternativa 2), además de las mismas condiciones de envasado (utilizando el equipo presentado en la Figura 2 o símil). Esto considerando que, en ambos casos, se trata de productos orientados a intermediarios (restaurantes, hoteles), para quienes resulta crucial recepcionar productos inocuos que conserven sus características organolépticas propias, lo que se puede lograr a través de un envase con una predominante orientación funcional, en desmedro de envases con características diferenciadoras (como es el caso del yogurt en formato de 145gr).

Figura 40: Envase propuesto para yogurt formato 1 kg.



Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm; Altura: 72 mm.



Material: Poliestireno
Diámetro: 118 mm; Altura: 14 mm.

Fuente: <http://www.bo.cl/>

2.8 PRESUPUESTO

2.8.1 Empresa

Ítem	Valor Total UF
Diseño e Implementación Filosofía empresarial	200.000
Segmentación de mercado	200.000
Total Empresa	\$400.000

2.8.2 Productos

2.8.2.1 Análisis de Producto

Valor UF 01 Junio 2017

\$26,633

Parámetros Vida Útil	Valor unitario UF	N° de muestras	Valor Total UF
Enterobacterias	0,47	13	6,11
S aureus	0,47	3	1,41
Listeria monocytogenes	1,39	2	2,78
Salmonellas	0,60	2	1,2
Mohos y levaduras	0,35	3	1,05
Sensorial	11,5	4	46
pH y acidez	0,2	4	4,2
Total U.F.			62,75
Total \$			\$1,671,221

Análisis Etiquetado Nutricional	Valor unitario UF	N° de muestras	Valor Total UF
Proximal + sodio	3,12	4	12,48
Azúcares totales	1	4	4
Perfil lipídico	3,57	4	14,28
-Determinación de 24 ácidos grasos			
-% Ac. Grasos monoinsaturados (MUFA)			
-% Ac. Grasos poliinsaturados (PUFA)			
-% Ac. Grasos saturados (SUFA)			
-Relación n6/n3			
Colesterol	1,78	4	7,12
Determinación de Ácidos grasos Trans +CLA	1,19	4	4,76
Vitamina E	3,8	4	15,2
Vitamina A	3,74	4	14,96
Vitamina D3	5,1	4	20,4
Calcio	0,6	4	2,4
Total U.F.			95.6
Total \$			2,546,115



Implementación BPM	Valor Total UF
Manual de Buenas prácticas de Manufacturas	55.97
Implementación del BPM	18.65
Total U.F.	75
Total \$	1,987,354

Total Analisis De Productos	\$6,204,690
------------------------------------	--------------------

2.8.2.2 Envases y embalajes

Producto	Item		Valor (\$)
Queso maduro	Prototipo de envase cartón-cartulina		\$900,000
Queso fresco	Opción 1	Prototipo de envase cartón-cartulina	\$900,000
		Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
	Opción 2	Prototipo de envase cartón-cartulina	\$900,000
		Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
Fromage Blanc	Opción 1	Pote PS formato 500gr	
		Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
	Opción 2	Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
		Potes PS 200 gr	
		Potes PS 1 kg	
		Tapa PS envase 200gr	
Yogurt (Formato 145ml)		Tapa PS envase 1kg	
		Prototipo de envase cartón-cartulina (pack)	\$900,000
Yogurt (Formato 1kg)	Opción 1	Tapadora semiautomática de frascos	\$2,271,704
		Banda/sello termocontraible (15.000 unidades venta mínima)	\$159,756
		Pistola de aire caliente	\$60,000
	Opción 2	Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
	Opción 3	Sello de seguridad (bobina)	
		Selladora de vasos y potes*	\$1,581,010
		Pote PS formato 1kg	
		Tapa PS	



2.8.2.2.1 Resumen Envases y Embalajes

Item	Valor (\$)
Queso Pecorino (envase catulina-carton)	\$900,000
Queso fresco (Selladora+ envases cartulina carton)	\$2,481,010
Yogurt (145 ml) (Tapadora semiautomatica+ envase cartón-cartulina)	\$3,171,704
Yogurt (1 kg) (Banda7sello termocontrolable+ pistola de aire caliente)	\$219,756
Total Envases y Embalajes	\$6,772,470

2.8.2.3 Promoción y publicidad

Item	Valor (\$)
Creacion estrategia de posicionamiento de marca	150,000
Asesoría reestructuración logotipo	100,000
Desarrollo manual de marca gráfica	120,000
Crear un sistema de gráfica para packaging	300,000
Desarrollo de un sistema de identificación	50,000
Desarrollo de un sistema de soportes para stand , ferias y puntos de venta	1,000,000
Desarrollo de estrategia de marketing digital	600,000
Implementación de marketing digital	1,200,000
Total Marca	3,520,000

2.8.3 Precios

Ítem	Valor \$
Cálculo de costos	250.000
Fijación de precios	250.000
Total Precios	\$500.000



CAPÍTULO 3

CONTROL DE RESULTADOS



3 CONTROL DE RESULTADOS

3.1 CALENDARIO DE APLICACIÓN

Estrategias	Item/Mes	Año 2017					Año 2018					Año 2019		
		Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic	Ene.	Feb.	Marz.	...Nov.	Dic	Ene.		Dic
Empresarial	Elaboración Filosofía empresarial		x											
	Segmentacion de mercado		x	x										
Productos	Análisis físico químico					x	x							
	Cálculo vida útil					x	x							
	Determinacion parámetros etiqueta nutricional					x	x							
Precios	Cálculo de costos por producto		x	x										
	Cálculo fijación de precios			x	x									
Arquetipo de Marca, publicidad y promoción	Creacion estretegia de marca		x											
	Asesoría reestructuración logotipo		x											
	Desarrollo manual de marca gráfica		x											
	Crear un sistema de gráfica para packaging			x										
	Desarrollo de un sistema de identificación				x									
	Desarrollo de un sistema de soportes para stand , ferias y puntos de venta				x									
	Desarrollo de estrategia de marketing digital					x	x	x						
	Implementación de marketing digital					x	x	x						

Plaza	Contratacion vendedor de ruta				x									
Envases y Embalajes	Diseño conceptual del producto (desarrollo, selección y diseño propuesta)	x	x	x										
	Ingeniería de Proyecto			x	x									
	Adquisición Prototipo de envase carton- cartulina				x									
	Adquisición selladoras de vasos y potes				x	x								
	Adquisición de tapadora semiautomatica						x	x						
	Adquisición banda sello termocontrolable				x	x								

3.2 ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Estrategias	Item/Mes	Responsabilidad	Autoridad
Empresarial	Elaboración Filosofía empresarial	Coordinador proyecto IA	Director (IA-UFRO)
	Segmentación de mercado	Coordinador proyecto IA	Director (IA-UFRO)
Productos	Análisis físico químico del producto	Ing. Alimentos. (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Cálculo vida útil	Ing. Alimentos. (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Determinación parámetros etiqueta nutricional	Ing. Alimentos. (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
Precios	Cálculo de costos por producto	Coordinador proyecto IA	Director (IA-UFRO)
	Cálculo fijación de precios	Coordinador proyecto IA	Director (IA-UFRO)
Arquetipo de Marca, publicidad y promoción	Creación estrategia de marca	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Asesoría reestructuración logotipo	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Desarrollo manual de marca gráfica	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Crear un sistema de gráfica para packaging	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Desarrollo de un sistema de identificación	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Desarrollo de un sistema de soportes para stand, ferias y puntos de venta	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Desarrollo de estrategia de marketing digital	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
	Implementación de marketing digital	Diseñador (IA-UFRO)	Director (IA-UFRO)
Plazas o Distribución	Contratación vendedor de ruta	Gerente Empresa	Quesos y Lácteos Albertina



Envases y Embalajes

Diseño conceptual del producto (desarrollo, selección y diseño propuesta)	Ingenieros Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)
Ingeniería de Proyecto	Ingenieros Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)
Adquisición Prototipo de envase carton- cartulina	Ingenieros Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)
Adquisición selladoras de vasos y potes	Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)
Adquisición de tapadora semiautomatica	Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)
Adquisición banda sello termocontrolable	Envases y embales (IA- UFRO)	Director (IA- UFRO)

Fuente: elaboración propia.



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	Línea base del indicador	Meta del Indicador al término de la propuesta	Medio de verificación
Elaboración e Implementación Filosofía empresarial	0	1	Filosofía de empresa documentada y entrega a empresa Quesos y Lácteos Albertina
Cálculo de costos 4 productos y fijación de precios	0	4	Informe costos por los cuatro productos y fijación de precios para cada uno
Análisis vida útil de 4 productos	0	4	Informe de análisis realizados
Análisis parámetros para incorporar a etiqueta nutricional de 4 productos	0	4	Informe con parámetros a incorporar en etiqueta nutricional
Implementación Manual de Buenas prácticas de manufacturación	0	1	Manual impreso de BPM para las empresas Quesos y Lácteos Albertina.
Elaboración de marca y etiqueta nutricional 4 productos	0	4	Diseño Etiqueta nutricional impresa para los 4 productos
Elaboración estrategia de marketing digital	0	1	Web , y redes sociales implementadas
3 productos con envases secundarios	0	3	Envases impresos para los 3 productos
Implementación de proceso productivo con nuevos implementos	0	3	Cantidad de nuevas máquinas e implementos

4.2 INDICADORES FACTIBILIDAD FINANCIERA

Para obtener los indicadores de factibilidad financiera, se utilizó información años 2016 que fue solicitada y enviada por la empresa de Quesos y Lacteos Albertina, lo que se entrega en el Anexo 8. De acuerdo a dicha información, se elaboró el flujo de caja, para un horizonte de 10 años (a partir del año 2018), puesto que al ser una empresa nueva en el mercado, aun esta en crecimiento, y en recuperación de la inversión inicial. Para elaborar dicho flujo se partió de los siguientes supuestos:

a) Ingresos

- Los cálculos de ingresos del año 2017, se basaron en el año 2016, a lo cual, se aplicó un 5% de aumento, debido al crecimiento del plantel de ovejas, pero donde aún no se considera el aumento de ingreso por efectos de la implementación del Plan de Marketing.
- Para el calculo de ingresos de los años siguientes se estima un aumento de un 30% sobre lo obtenido el año anterior, desde el año 2018 al año 2020, y para los 2021 al 2024, un aumento del 15%. Esto último se considero de esta manera, bajo el supuesto que el mercado de la región ya forma parte del publico cautivo, y para poder seguir creciendo se debería expandir el mercado objetivo a nivel geográfico, ampliar la planta , realizar inversiones, entre otros, por lo mismo, en los últimos 3 años del flujo de caja se contempló un periodo de estabilidad.

b) Gasto en Personal

- Al gasto en personal se le aplicará el IPC acumulado del año 2016 de aproximadamente un 2.7 %, a lo gastado el año 2016.
- Se incluye un vendedor de ruta, par time, especialmente para los meses donde se elabora productos ovinos (septiembre a febrero), para lo cual se estima un sueldo base de \$ 200.000 , el cual se podrá incrementar de acuerdo a las ventas sobre el nivel estimado del 30%.

c) Gastos de Operación:

- Con respecto al gasto de operación, se consideran porcentajes diferentes dependiendo del tipo de gasto al que se refiere, podemos destacar que para el caso de los insumos se contemplan un aumento de un 15% en relación al año anterior, por mayor cantidad de producto elaborado. El resto de los % se presenta en cada uno de los ítems. Se contemplaron valores diferentes cada año, de la mano con el aumento en ventas de cada uno de los productos, no por reajustes, puesto que la evaluación esta realizada en moneda 2017.
- Referente al gasto por depreciación se estimó un piso mínimo, debido a que la mayoría del equipamiento es de acero inoxidable, y que las maquinarias e instrumental tiene una vida útil por sobre 40 años. Sumado a lo anterior, cabe señalar que no se tiene información al respecto, por parte de la empresas, como se muestra en Anexo 8.

d) Costos fijos

- En el caso de los costos fijos se aplicó un reajuste de 2.7% de acuerdo a IPC 2016, para cada uno de los ítems. Al igual que en los casos anteriores, el calculo para obtener el valor anual año 2017, se realizó en base al gasto del año 2016.

e) Inversiones

- No se contemplan inversiones para los siguientes 10 años

Cabe destacar que los datos calculados para el año 2017 sólo son referenciales, puesto que se tomó como año cero, por ende, el horizonte de evaluación se condieró entre los años 2018 a 2027. Con lo anterior podemos concluir :

Para los 10 años en cuestión (2018-2027) consideranto una tasa del 6% tenemos:

$$\text{VAN} = \$5.121.677$$

$$\text{TIR} = 19\%$$

Y para los 5 primeros años

$$\text{VAN} = (\$1.479.501)$$

$$\text{TIR} = 0\%$$

Flujo Caja Empresa Quesos y Lácteos Albertina
(\$, moneda año 2017)

Item/años	Inc.	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027
Ingresos por venta		5%	30%	30%	30%	15%	15%	15%	15%	0%	0%	0%
Pecorino oveja		2,688,636	3,495,227	4,543,795	5,906,934	6,792,974	7,811,920	8,983,708	10,331,264	10,331,264	10,331,264	10,331,264
Yogurt oveja		1,065,540	1,385,202	1,800,762	2,340,991	2,692,140	3,095,961	3,560,355	4,094,408	4,094,408	4,094,408	4,094,408
yogurt vaca		1,153,079	1,499,003	1,948,704	2,533,315	2,913,312	3,350,309	3,852,855	4,430,784	4,430,784	4,430,784	4,430,784
Fromage Blanc oveja		728,165	946,615	1,230,599	1,599,779	1,839,746	2,115,707	2,433,063	2,798,023	2,798,023	2,798,023	2,798,023
Fromage Blanc vaca		968,616	1,259,200	1,636,961	2,128,049	2,447,256	2,814,344	3,236,496	3,721,970	3,721,970	3,721,970	3,721,970
Queso fresco oveja		376,554	489,520	636,376	827,289	951,383	1,094,090	1,258,204	1,446,934	1,446,934	1,446,934	1,446,934
Queso fresco vaca		524,395	681,714	886,228	1,152,096	1,324,911	1,523,648	1,752,195	2,015,024	2,015,024	2,015,024	2,015,024
Venta lana		195,000	253,500	329,550	428,415	492,677	566,579	651,565.66	749,301	749,301	749,301	749,301
Total Ingresos		7,699,986	10,009,981	13,012,975	16,916,868	19,454,398	22,372,558	25,728,442	29,587,708	29,587,708	29,587,708	29,587,708
Gasto en Personal												
Gerente (Francisca)	2.7%	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200	3,697,200
Operarios	2.7%	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048	1,257,048
Vendedor de ruta	2.7%	-	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Total Personal		4,954,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248	6,154,248
Gastos de operación												
Leche vaca	10%	310,196	341,215	375,337	412,870	454,157	499,573	549,530	604,483	604,483	604,483	604,483
Pellet	10%	2,510,762	2,761,838	3,038,022	3,341,824	3,676,007	4,043,607	4,447,968	4,892,765	4,892,765	4,892,765	4,892,765
insumos (espesantes, azúcar, etc)	15%	563,068	647,528	744,657	856,355	984,809	1,132,530	1,302,410	1,497,771	1,497,771	1,497,771	1,497,771
Envases	5%	1,072,405	1,126,025	1,182,326	1,241,443	1,303,515	1,368,691	1,437,125	1,508,981	1,508,981	1,508,981	1,508,981
Etiquetas	5%	196,808	206,648	216,981	227,830	239,221	251,182	263,741	276,928	276,928	276,928	276,928
Arriendo campo	2.7%	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000	3,081,000
contribuciones/ impuestos	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciacion	0.0%	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Total Gastos de Operación		7,884,238	8,314,255	8,788,323	9,311,322	9,888,709	10,526,583	11,231,775	12,011,929	12,011,929	12,011,929	12,011,929
Costos fijos												
Agua	2.7%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricidad (cerco, luz)	2.7%	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657	108,657
Gas	2.7%	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686	421,686
Calefaccion	2.7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenion de equipos	2.7%	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517	417,517
Seguros	2.7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos bencina reparto de productos	2.7%	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200	616,200
Total Costos fijos		1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059	1,564,059
Inversiones												
maquinarias												
Total Inversiones												
Flujo Caja		(6,702,560)	(6,022,581)	(3,493,655)	(112,762)	1,847,382	4,127,667	6,778,360	9,857,471	9,857,471	9,857,471	9,857,471
VAN		\$5,121,677	(\$1,479,501)									
TIR		19%	-23%									
		10 años	5 años									

CAPÍTULO 5 BIBLIOGRAFÍA





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/>
- CONICYT. (2010). *Diagnóstico de las Capacidades y Oportunidades de Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Santiago.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Política Cultural Regional 2011-2016*.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson.
- 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 Chile y Adimark. (2016). *Chile Saludable, Volumen 5*. Santiago.
- 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/>
- Indap, Odepa y Universidad de Chile. (2014). *Estudio para un sello de productos y servicios de la agricultura familiar campesina*. Santiago.
- INE. (2008). *Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020*. Santiago.
- INE. (2016). *Compendio Estadístico 2016*.



Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2012). *Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas*. Santiago.

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. (2017). *Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://consejors.economia.cl/>

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*.

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

Sistema B. (2017). *Sistema B*. Obtenido de www.sistemab.org

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



CAPÍTULO 6

ANEXOS





6 ANEXOS

6.1 ANEXO 1: CARTA APLAZAMIENTO PLAN DE MARKETING



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto Agroindustrias

Temuco, Junio 01 de 2017

Señora
Francisca López Oyarzo
Presente

Estimada Sra. López:

Junto con saludar, le escribo para que por favor tenga a bien considerar otórganos 1 mes de plazo adicional, para la entrega del Plan de Marketing, haciendo mención al punto cuarto del convenio firmado entre Empresa-Ufro. Este prorroga rige a partir del 23 de junio de 2017, que corresponde a la fecha de término de convenio.

El motivo de esta solicitud, radica en que considerando los tiempos que necesita FIA, para enviar las remesas de dinero a sus beneficiarios (Empresa), se decidió como Instituto, pedir un sobregiro a la Universidad para iniciar las actividades del Proyecto IMA, para lo cual, nos exigían tener tramitado complemente el convenio de formalización Empresa-UFRO, lo cual, sólo se materializó, aproximadamente a mediados de Abril, lo que generó un desfase en la hoja de ruta de este, lo que nos llevó a solicitar dicho aplazamiento.

Agradeciendo de antemano vuestra comprensión, saluda atentamente



Luis Barria
Director Proyectos IMA
Instituto de Agroindustria
Universidad de La Frontera

c.c. Archivo



6.2 ANEXO 2: CONVENIO PRESTACIÓN SERVICIOS



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
Instituto de Agroindustria

CONVENIO PRESTACION DE SERVICIOS

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA - INSTITUTO DE AGROINDUSTRIA AGRICOLA FRANCISCA IGNACIA LOPEZ OYARZO EIRL

En Temuco, a 22 de Marzo de 2017 entre la **Universidad de La Frontera** RUT: 89.912.900-1, representada para este efecto por el Sr. **Luis Eduardo Torralbo Barria**, Director del Instituto de Agroindustria de esta universidad, en adelante también "**La Universidad**" domiciliados en Avenida Francisco Salazar N° 01145, Temuco, Comuna de Temuco, y **Agrícola Francisca Ignacia López Oyarzo EIRL**, en adelante también "**La Empresa**", RUT: 76.514.888-K, representada por el Sr. **Francisca Ignacia López Oyarzo**, RUT: 15.592.954-5, Gerente, domiciliado en sector Los Guindos, Parcela s/n, Villarrica, acuerdan suscribir el presente convenio sobre las siguientes bases:

Primero. El objetivo de este convenio es **elaborar un Plan de Marketing** que consista en: investigar sobre los mecanismos que permitan mejorar el conocimiento de los atributos de productos actuales o potenciales, deseos del consumidor, comportamiento de la competencia, nuevos segmentos de consumidores, posicionamiento del producto en un mercado específico, entre otros. Es decir, este estudio permite conocer las necesidades y deseos de los clientes actuales o potenciales, y también, como se esta comportando la competencia del mercado, a nivel de sus productos, precios, promoción y plazas.

Segundo. La elaboración del Plan de Marketing será realizado mediante las capacidades del Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, ejecutará la metodología en busca de concretar los objetivos planteados para esta planificación.

Tercero. Para los efectos de la ejecución de convenio La Universidad será representada por el Director de su Instituto de Agroindustria, Don Luis Eduardo Torralbo Barria quien será responsable del cumplimiento de este convenio.

Cuarto. El presente convenio tendrá vigencia desde 23 de Marzo 2017 y hasta el 23 de Junio de 2017. Este convenio podrá extenderse hasta por un plazo de tres meses.





con el sólo requisito de que La Empresa, autorice vía escrita (carta o correo electrónico), esta extensión de plazo.

Quinto. La Empresa cancelará por la ejecución del Plan de Marketing la suma de \$ 4.000.000 incluido IVA (cuatro millones de pesos).

Sexto. El 70% de esta prestación de servicio será cancelado posterior a la entrega de la total tramitación del presente convenio, lo cual corresponde a \$2.800.000 incluido IVA (dos millones ochocientos mil pesos), previo envío de factura, por parte de la Universidad.

Séptimo. El 30% de esta prestación de servicio será cancelado posterior a la entrega conforme y aprobación del Plan de Marketing, por parte de FIA, lo cual corresponde a \$1.200.000 incluido IVA (un millón doscientos mil pesos), previo envío de factura, por parte de la Universidad.

Octavo. Si la prestación del servicio se extendiera fuera del plazo definido en el presente convenio, las partes deben cumplir con sus obligaciones pendientes recíprocas, esto es, por el lado de La Universidad de concluir el Plan de Marketing respectivo, y por el lado de La Empresa, el pago de la segunda cuota, previa entrega y aprobación del informe final.

Noveno. El informe final debe contener El Plan de Marketing, con todos los requerimientos indicados en el punto 2.3.1 de las bases de la licitación del registro de entidades prestadoras de servicios.

Décimo. Cualquier dificultad que se suscite entre las partes en relación con este convenio, con motivo de su incumplimiento, lo cual deberá estar debidamente justificado y demostrado, podrá dar lugar a que cualquiera de ellas ponga término anticipado a este convenio, no habiendo deuda pendiente, basta con dar aviso con treinta días de anticipación.





Décimo Primero. Para todos los efectos legales derivados del presente convenio, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Temuco y se someten a la competencia de sus tribunales ordinarios de justicia.

Décimo Segundo. La Universidad de la Frontera asegura la confidencialidad con los resultados obtenidos y entregados, resguardando que la información contenida en este Plan de Marketing quede a completa disposición de La Empresa para los fines que esta estime conveniente. Sin embargo, La Universidad se reserva el derecho de difundir el haber sido la desarrolladora de los resultados del convenio.

Décimo Tercero. La representación de la **Empresa** es por parte de Srta Francisca Ignacia López Oyarzo, el cual consta en Estatuto actualizado de Agrícola Francisca Ignacia Lopez Oyarzo E.I.R.L. de fecha 09 de junio del 2015.

Décimo Cuarto. La representación de la **Universidad** por parte de **Don Luis Eduardo Torralbo Barría** consta en Decreto TRA N°311/75/2016 de la Universidad de La Frontera de fecha 23 de noviembre de 2016, cuya toma de razón tiene fecha 27 de diciembre de 2016.

Décimo Quinto. El presente convenio se suscribe en cuatro ejemplares del mismo tenor y datos, quedando dos de ellos en poder de **Agrícola Francisca Ignacia López Oyarzo EIRL**, y dos en poder de la **Universidad de La Frontera**.


Francisca Ignacia López Oyarzo

Gerente
Agrícola Francisca Ignacia López
Oyarzo EIRL




Luis Eduardo Torralbo Barría

Director
Instituto de Agroindustria
Universidad de La Frontera





ENTREVISTA EMPRESA

QUESOS Y LACTEOS ALBERTINA

Marzo /2017





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 sustitos 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, televentas, 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?





6.4 ANEXO 4: ACTA APLICACIÓN DIAGNOSTICO



ACTA VISITA TERRENO

En Villarrica, con fecha 12 de Abril de 2017, se reunió la Empresa Agrícola Francisca López Oyarzo E.I.R.L., representada por Doña Francisca López Oyarzo, y doña Alejandra Pezo, y el Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, representada por doña Consuelo Fernández y doña Jacqueline Vidal Sáez, 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:

Agrícola Francisca Oyarzo E.I.R.L

Universidad de La Frontera



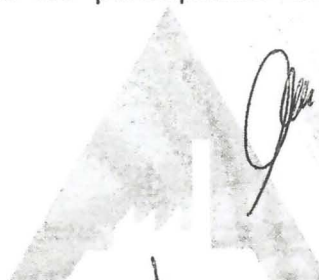
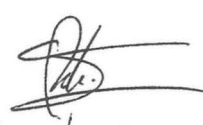
ACTA VISITA TERRENO N°2

En Villarrica, con fecha 18 de Abril de 2017, se reunió la Empresa Agrícola Francisca López Oyarzo E.I.R.L., representada por Doña Francisca López Oyarzo, y doña Alejandra Pezo, y el Instituto de Agroindustria de la Universidad de La Frontera, representada por doña Viviana Molina Mora, doña Susana Valenzuela Aravena y doña Jacqueline Vidal Sáez, 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: envases y embalajes, procesos de todos los productos y producto en sí, así como también, visita a instalaciones de la planta.

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



Agrícola Francisca Oyarzo E.I.R.L



Universidad de La Frontera



ENCUESTA DE SATISFACCION NOMBRE EMPRESA

JULIO/2017



ENCUESTA DE SATISFACION

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) ☐ (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				



6.6 ANEXO 6: 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 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 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.

En el siguiente cuadro se presentan las actividades que se llevarán a cabo para la implementación de las BPM en la planta procesadora de queso Albertina.

Actividad	Objetivo	Tiempo	Medio de verificación
1. Aplicación de diagnóstico en planta procesadora.	Aplicar ficha de requerimientos para ver situación inicial y posibles mejoras a realizar antes o durante el proceso.		Diagnóstico aplicado (Ficha técnica)
2. Informe de Diagnóstico.	Entregar información de situación inicial de la planta de proceso con respecto al cumplimiento de la normativa vigente.		Informe del diagnóstico
3. Visita a planta para descripción del proceso.	Obtener información real acerca de todo el proceso de producción.		Entrega en forma escrita la descripción de todas las etapas del proceso.
4. Elaboración de línea de flujo del proceso.	Tener claridad y de forma escrita la línea de flujo real del proceso de elaboración de queso con todas sus variables.		Línea de flujo impresa con variables del proceso de producción.
5. Elaboración de capítulo "Control y seguridad del agua" y sus registros de control correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
6. Correcciones y modificaciones capítulo "Control y seguridad del agua" y sus registros de control correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
7. Elaboración de capítulo "Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructuras" y sus planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.

8. Correcciones y modificaciones capítulo "Aseo y sanitización de equipos, utensilios y estructuras" y sus registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
9. Elaboración de capítulo "Prevención de contaminación cruzada" y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
10. Correcciones y modificaciones capítulo "Prevención de contaminación cruzada" y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
10. Elaboración de capítulo "Mantenimiento de equipos, superficies y estructuras" y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
11. Correcciones y modificaciones "Mantenimiento de equipos, superficies y estructuras" y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
12. Elaboración de capítulo "Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos" y planillas de registros.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
13. Correcciones y modificaciones capítulo "Etiquetado, almacenamiento y manejo de productos químicos" y planillas de registros.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
14. Elaboración de capítulo "Salud e higiene del personal" y	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno



planillas de registros correspondientes.			con encargado de planta.
15. Correcciones y modificaciones "Salud e higiene del personal" y planillas de registros correspondientes.	Prueba e implementación de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
16. Elaboración de capítulo "Control de plagas" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
17. Correcciones y modificaciones "Control de plagas" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
18. Elaboración de capítulo "Trazabilidad" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
19. Correcciones y modificaciones "Trazabilidad" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros en la planta.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
20. Elaboración de capítulo "Investigación y retroalimentación de reclamos" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
21. Correcciones y modificaciones capítulo "Investigación y retroalimentación de reclamos" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
22. Elaboración de capítulo "Calibración de equipos e	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno



instrumentos" y planillas de registros correspondientes.			con encargado de planta.
23. Correcciones y modificaciones capítulo "Calibración de equipos e instrumentos" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
24. Elaboración de capítulo "Capacitación" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
25. Correcciones y modificaciones capítulo "Capacitación" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
26. Elaboración de capítulo "Control de proveedores" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
27. Correcciones y modificaciones capítulo "Control de proveedores" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
28. Elaboración de capítulo "Materias primas y material de empaque" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
29. Correcciones capítulo "Materias primas y material de empaque" y planillas de registros correspondientes. y modificaciones	Implementación y prueba de prerequisites y planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.



30. Elaboración de capítulo "Retiro y recuperación" y planillas de registros correspondientes.	Elaboración de prerequisites and planillas de registros.		Capítulo y registros elaborados y verificados en terreno con encargado de planta.
31. Correcciones y modificaciones capítulo "Retiro y recuperación" y planillas de registros correspondientes.	Implementación y prueba de prerequisites and planillas de registros.		Capítulo y Registros corregidos e impresos y listos para ser utilizados.
32. Entrega manual completo con planillas de registros e instrucciones de uso.	Implementar registros de todo el proceso de producción.		Manual completo impreso con sus respectivas planillas de registros. Fotografías
33. Visita de verificación.	Constatar el correcto uso de las planillas de registros y seguimiento de instructivos.		Fotografía Acta de visita
34. Visita de inspección.	Auditar de forma interna el proceso de registros.		Fotografía Acta de visita





6.7 ANEXO 7: COTIZACIONES ENVASES Y EMBALAJES



Santiago, 18 de Mayo de 2017
Cotización N° 70468

Señores
Universidad de la Frontera.
At **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



Imagen Referencial

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

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





Condiciones Generales de Venta

Precios

Los precios indicados son más IVA

Validez

El presente contrato es irrevocable para el cliente. Dentro de los 45 días a partir de la fecha de la propuesta del contrato, Plaspak tiene la facultad de expresar su aceptación o no, sin quedar sujeto a penalizaciones.

Condiciones diferentes indicadas en la orden de compra del cliente se consideran carentes de valor.

Lugar de Entrega

Traslados no están incluidos en el presente presupuesto.

Embalaje

Excluido

Seguro

A cargo del cliente.

Condiciones de Entrega

A convenir.

La fecha de entrega es la del día en que la máquina está preparada para la prueba en las dependencias de Plaspak.

La fecha de entrega se considera siempre aproximada. Un eventual retraso en la entrega de la mercadería no podrá en ningún caso ser invocado como causa de disolución del contrato. Cualquier retraso por causas de fuerza mayor o independientes de la voluntad de Plaspak constituyen motivos justificados de retraso.

Cualquier modificación sobre el equipo, posterior a la estipulación del presente contrato podrá implicar una prolongación de la fecha de entrega. El retraso en la entrega de accesorios cuando esto no impida el empleo normal de la máquina, no constituye causa de retraso.

Pago

100% al realizar el pedido.

El pago debe ser en la moneda expresada en esta oferta o bien en pesos al tipo de cambio observado a la fecha de facturación.

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





Cualquier modificación de estas condiciones debe ser informada por escrito por Plaspak.

Objeto de la Venta

Constituyen el objeto del presente contrato exclusivamente los equipos, las maquinarias y los dispositivos descritos en la confirmación del pedido de Plaspak. Cualquier otra parte de los mismos, incluso si es útil para su funcionamiento, es ajena si no se menciona específicamente.

Reserva

El fabricante se reserva el derecho de hacer modificaciones al equipo, maquinaria o dispositivos sin previo aviso al comprador, siempre que este constituya mejoras en el funcionamiento del equipo.

Prueba

La prueba de la máquina será efectuada en las dependencias del fabricante antes de la entrega.

Las materias primas deberán ser suministradas por el comprador en forma gratuita.

De no hacer llegar las materias primas, las pruebas se darán por realizadas y los costos asociados a eventuales modificaciones que sean necesarias serán comunicados para su aceptación.

Si el cliente no lo solicita expresamente, en el momento del pedido, la máquina será probada con ciclos en vacío.

El cliente entrega el poder a su técnico o persona encargada para que reciba y firme la prueba dándola por aceptada. La prueba se entenderá como aceptada si el comprador no asiste a dicha prueba.

Aceptación

Una vez que la máquina se encuentre en la planta del comprador, el cliente autoriza a su personal para firmar el protocolo de entrega.

La máquina se considera aceptada cuando sea comprobado el buen y correcto funcionamiento de cada una de sus partes. Los ocasionales problemas relativos al correcto funcionamiento de materiales y partes suministradas por el cliente no podrán utilizarse como motivo de reclamación.

Entrenamiento

Todos los costos relacionados con el viaje, estadía, traductor, comidas y mano de obra son de cargo del cliente.

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





Puesta en marcha

A pedido del comprador Plaspak pondrá a su disposición su propio personal para la puesta en marcha. El costo es de cargo del cliente y debe ser pagado antes de la realización del trabajo.

Son de cargo del cliente la realización de obras, trabajos, mano de obra y todo lo que sea necesario para la instalación o el montaje de la máquina.

Los trabajos de instalación eléctrica, agua, aire o lo que fuese necesario para la puesta en funcionamiento de la máquina son de cargo del cliente y deberán ser preparados y finalizados antes de la llegada del técnico del fabricante.

Por "puesta en marcha" se entiende la puesta en funcionamiento de la maquinaria objeto del pedido, el control del buen funcionamiento y del estado de eficiencia de todas sus partes.

El técnico no efectuará conexiones o puesta en servicio de otras máquinas, accesorios o partes que no hayan sido suministrados por el fabricante.

Asistencia técnica

Plaspak, bajo solicitud del comprador, puede disponer el envío de un técnico para aclaraciones, instrucciones o demostraciones de funcionamiento de la máquina no estipuladas en la garantía. Dichas prestaciones serán de cargo del cliente y serán facturadas.

Garantía

El fabricante garantiza al cliente, pero no a sus causahabientes, las maquinarias producidas objeto del presente contrato de compraventa, por un periodo de 12 meses a partir de la fecha de la puesta en marcha.

La garantía se basa y se limita a la reparación o sustitución de piezas que resulten inservibles por defectos o imperfecciones del material, de la fabricación o de la elaboración siempre que dichas piezas sean devueltas a Plaspak. Los costos del transporte, gastos de viaje o permanencia de los técnicos del servicio de asistencia son de cargo del cliente. El fabricante no se hace responsable de los defectos que deriven de materiales o proyectos suministrados por el cliente.

La responsabilidad quedara limitada a los defectos relativos a las condiciones de uso previstas y si la máquina es utilizada correctamente. La garantía no se extiende a averías o roturas derivadas de un desgaste natural, mantenimiento negligente, impericia o mal uso de la maquinaria y cesa si los pagos no son efectuados por el cliente en los vencimientos previstos o en caso de que la máquina o piezas de la misma hayan sido modificadas o reparadas sin la autorización de Plaspak.

Plaspak no es responsable por eventuales periodos de falta de producción y detención de la máquina.

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





Productividad

Cualquier valor comunicado relativo a la productividad horaria del equipo objeto del pedido debe considerarse indicativo.

Gastos e impuestos

Cualquier gravamen, gasto o costo relacionado con el presente contrato de compraventa se considera siempre a cargo del cliente.

Incumplimiento del vendedor

La disolución del contrato por comprobada responsabilidad de la parte vendedora da derecho a cliente solo a la devolución de los eventuales anticipos depositados.

Incumplimiento del comprador

La disolución del contrato por la parte compradora da derecho al vendedor a no devolver los eventuales anticipos depositados.

Validez de la oferta

10 días

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





Santiago, 18 de Mayo de 2017
Cotización N° 70469

Sres.
Universidad de la Frontera
AT. Sr. Gustavo Sepúlveda
Presente

Estimados

Junto con saludar le hacemos llegar nuestra propuesta por una selladora de vasos y pots semiautomática.

El equipo ofertado incluye un molde para una cavidad de hasta 95 mm de diámetro.

Tamaño del pote: Máximo diámetro 95 x 140 mm

FOTO REFERENCIAL



El equipo parte de un film para la tapa, lo sella y corta

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



para entregar un vaso sellado. Los vasos o potes deben alimentarse manualmente a la selladora y esta la detecta y automáticamente la sella y realiza todo el proceso hasta entregarlo terminado.

Ventajas de nuestras Envasadoras:

- 1) Equipamiento: todas nuestras envasadoras se entregan listas para funcionar.
- 2) Rendimiento y desempeño: para la fabricación de nuestros equipos se utilizan materiales de alta calidad, asimismo los componentes mecánicos, eléctricos, y elementos neumáticos son de primera línea para garantizarle el mejor rendimiento mientras trabaja.
- 3) Mantenión: es muy simple de realizar debido a que hemos seleccionado cuidadosamente los materiales durante el proceso de diseño y fabricación.
- 4) Diseño: un diseño robusto y resistente. Los equipos han sido pensados para un uso profesional, continuo y no descansar.
- 5) Higiene: permite realizar una limpieza simple y eficiente del equipo. No hay lugares que puedan acumular trozos o suciedad que puedan contaminar sus productos.
- 6) Panel de control: su uso es muy simple.
- 7) Sistema de sellado: fácilmente ajustable. La barra de sellado está fabricada en aluminio y la presión de sellado es la óptima para conseguir una apariencia y calidad perfecta.
- 8) Aplicaciones especiales: tenemos equipos para aplicaciones de atmosfera controlada y vacío para conseguir alargar la vida útil de sus productos y evitar la oxidación

Especificaciones Técnicas del Equipo

- Voltaje : 220V
- Control de temperatura incorporado en el panel
- Control de tiempo de sellado para distintas aplicaciones
- Sistema de corte del film de tapa en forma automática
- Cavidades : 1 cavidad
- Control de avance del film
- Construcción en Acero Inoxidable y aluminio
- No requiere aire comprimido
- Fácil operación y mantenimiento
- Velocidad : hasta 6 potes/min.

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





- La construcción del equipo es muy robusta y se ajusta a todas las normas de higiene requeridas para trabajar en una planta de alimentos preparados

Funcionamiento

- El operador coloca el envase lleno sobre la mesa receptora del equipo
- Automáticamente un sensor detecta la presencia del envase, lo baja y lleva a la zona de sellado
- La mordaza de sellado baja y enseguida corta la tapa
- La mordaza sube, avanza automáticamente el film a la siguiente posición y se retira automáticamente el pote y lo levanta para ser retirado.

Valor del Equipo

El equipo tiene un valor de USD 1.980 más IVA

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

Julio Mendoza G
Ingeniero de Proyectos
Plaspak Maquinaria
Fono: (56-2) 2836 8100 anexo 140
Cel.: (56-9) 65012923-72166618
E-mail: televenta3@plaspak.cl
www.plaspak.cl

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



Condiciones Generales de Venta

Precios

Los precios indicados son más IVA

Validez

El presente contrato es irrevocable para el cliente. Dentro de los 45 días a partir de la fecha de la propuesta del contrato, Plaspak tiene la facultad de expresar su aceptación o no, sin quedar sujeto a penalizaciones.

Condiciones diferentes indicadas en la orden de compra del cliente se consideran carentes de valor.

Lugar de Entrega

Traslados no están incluidos en el presente presupuesto.

Embalaje

Excluido

Seguro

A cargo del cliente.

Condiciones de Entrega

A convenir.

La fecha de entrega es la del día en que la máquina está preparada para la prueba en las dependencias de Plaspak.

La fecha de entrega se considera siempre aproximada. Un eventual retraso en la entrega de la mercadería no podrá en ningún caso ser invocado como causa de disolución del contrato. Cualquier retraso por causas de fuerza mayor o independientes de la voluntad de Plaspak constituyen motivos justificados de retraso.

Cualquier modificación sobre el equipo, posterior a la estipulación del presente contrato podrá implicar una prolongación de la fecha de entrega. El retraso en la entrega de accesorios cuando esto no impida el empleo normal de la máquina, no constituye causa de retraso.

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



Pago

50% al realizar el pedido.

50% antes del despacho desde fábrica.

El pago debe ser en la moneda expresada en esta oferta o bien en pesos al tipo de cambio observado a la fecha de facturación.

Cualquier modificación de estas condiciones debe ser informada por escrito por Plaspak.

Objeto de la Venta

Constituyen el objeto del presente contrato exclusivamente los equipos, las maquinarias y los dispositivos descritos en la confirmación del pedido de Plaspak. Cualquier otra parte de los mismos, incluso si es útil para su funcionamiento, es ajena si no se menciona específicamente.

Reserva

El fabricante se reserva el derecho de hacer modificaciones al equipo, maquinaria o dispositivos sin previo aviso al comprador, siempre que este constituya mejoras en el funcionamiento del equipo.

Prueba

La prueba de la máquina será efectuada en las dependencias del fabricante antes de la entrega.

Las materias primas deberán ser suministradas por el comprador en forma gratuita.

De no hacer llegar las materias primas, las pruebas se darán por realizadas y los costos asociados a eventuales modificaciones que sean necesarias serán comunicados para su aceptación.

Si el cliente no lo solicita expresamente, en el momento del pedido, la máquina será probada con ciclos en vacío.

El cliente entrega el poder a su técnico o persona encargada para que reciba y firme la prueba dándola por aceptada. La prueba se entenderá como aceptada si el comprador no asiste a dicha prueba.

Aceptación

Una vez que la máquina se encuentre en la planta del comprador, el cliente autoriza a su personal para firmar el protocolo de entrega.

La máquina se considera aceptada cuando sea comprobado el buen y correcto funcionamiento de cada una de sus partes. Los ocasionales problemas relativos al correcto funcionamiento de materiales y partes suministradas por el cliente no podrán utilizarse como motivo de reclamación.

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



Entrenamiento

Todos los costos relacionados con el viaje, estadía, traductor, comidas y mano de obra son de cargo del cliente.

Puesta en marcha

A pedido del comprador Plaspak pondrá a su disposición su propio personal para la puesta en marcha. El costo es de cargo del cliente y debe ser pagado antes de la realización del trabajo.

Son de cargo del cliente la realización de obras, trabajos, mano de obra y todo lo que sea necesario para la instalación o el montaje de la máquina.

Los trabajos de instalación eléctrica, agua, aire o lo que fuese necesario para la puesta en funcionamiento de la máquina son de cargo del cliente y deberán ser preparados y finalizados antes de la llegada del técnico del fabricante.

Por "puesta en marcha" se entiende la puesta en funcionamiento de la maquinaria objeto del pedido, el control del buen funcionamiento y del estado de eficiencia de todas sus partes.

El técnico no efectuará conexiones o puesta en servicio de otras máquinas, accesorios o partes que no hayan sido suministrados por el fabricante.

Asistencia técnica

Plaspak, bajo solicitud del comprador, puede disponer el envío de un técnico para aclaraciones, instrucciones o demostraciones de funcionamiento de la máquina no estipuladas en la garantía. Dichas prestaciones serán de cargo del cliente y serán facturadas.

Garantía

El fabricante garantiza al cliente, pero no a sus causahabientes, las maquinarias producidas objeto del presente contrato de compraventa, por un periodo de 12 meses a partir de la fecha de la puesta en marcha.

La garantía se basa y se limita a la reparación o sustitución de piezas que resulten inservibles por defectos o imperfecciones del material, de la fabricación o de la elaboración siempre que dichas piezas sean devueltas a Plaspak. Los costos del transporte, gastos de viaje o permanencia de los técnicos del servicio de asistencia son de cargo del cliente. El fabricante no se hace responsable de los defectos que deriven de materiales o proyectos suministrados por el cliente.

La responsabilidad quedará limitada a los defectos relativos a las condiciones de uso previstas y si la máquina es utilizada correctamente. La garantía no se extiende a averías o roturas derivadas de un desgaste natural, mantenimiento negligente, impericia o mal uso de la maquinaria y cesa si los pagos no son

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





efectuados por el cliente en los vencimientos previstos o en caso de que la máquina o piezas de la misma hayan sido modificadas o reparadas sin la autorización de Plaspak.

Plaspak no es responsable por eventuales periodos de falta de producción y detención de la máquina.

Productividad

Cualquier valor comunicado relativo a la productividad horaria del equipo objeto del pedido debe considerarse indicativo.

Gastos e impuestos

Cualquier gravamen, gasto o costo relacionado con el presente contrato de compraventa se considera siempre a cargo del cliente.

Incumplimiento del vendedor

La disolución del contrato por comprobada responsabilidad de la parte vendedora da derecho a cliente solo a la devolución de los eventuales anticipos depositados.

Incumplimiento del comprador

La disolución del contrato por la parte compradora da derecho al vendedor a no devolver los eventuales anticipos depositados.

Validez de la oferta

10 días

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

