

INFORME DE FINAL "TECNICO Y DE GESTION".

I ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:

***Apoyo Técnico Productivo y Comercial de la Sociedad
Agroindustrial Tres Robles Ltda. de Río Hurtado.***

Código del Proyecto:

FIA-PI-V-2002-1-P-8

Región de Ejecución:

IV región.

Agente Postulante:

Nombre :Inversiones, Producción y Desarrollo Consultores
Asociados y Compañía Ltda.
Dirección :Vicuña Mackenna N 42
Ciudad :Ovalle
Rut :78.577.280-6
Fono-Fax :(53) 620574
e-mail :ipdconsultores@entelchile.net
Cuenta Bancaria Cta. Cte. Banco del Desarrollo 000-4100800-8

Agentes Asociado:

Nombre : Liceo de Río Hurtado, Sociedad Agroindustrial Tres
Robles y Cía Limitada, Ilustre Municipalidad de Río
Hurtado.
Dirección :Hurtado calle única s/n, Río Hurtado.

Coordinador del Proyecto:

Cargo de Agente Postulante :Gerente General
Nombre :José Claudio Chacón Henríquez
Dirección :Villa Los Peñones N 23
Ciudad :Ovalle
Rut :
Fono :95422447
e-mail :ipdconsultores@entelchile.net

Costo Total del Proyecto:

28.279.385

Aporte del FIA:

\$ 20.504.385

73%

Aporte Contraparte:

\$ 7.775.000

27%

Periodo de Ejecución:

Fecha de Inicio
Fecha de Termino

:1 de Junio 2003
:30 de Junio 2004

II RESUMEN EJECUTIVO

Antes de comenzar a explicar los resultado del periodo comprendido entre 1 Febrero del 2004 hasta el 30 de Junio del 2004, es importante señalar que este proyecto se a separado en 2 Etapa:

La primera de ella corresponde a la **Etapa Original** comprendido entre Junio a Diciembre del 2003. Esta Etapa Original al mismo tiempo se subdivide en 2 fases:

Fase 1: Etapa de Introducción de Mercado

Fase 2: Consolidación de Mercado.

La Segunda Etapa se denomina **Etapa de Extensión** y contempla el Apoyo Comercial y Legal de Tres Robles durante los meses de Febrero y Junio.

Este informe Final contempla un resumen de cada una de las fases de la Etapa Original, mas los detalle de la Fase de Extensión.

El proyecto "Apoyo Técnico, Productivo y Comercial de la Sociedad Agroindustrial Tres Robles de Río Hurtado" avanzado según el criterio y percepción del equipo Profesional de I.P.D. Consultores, de los Socios y personal administrativo de la Planta en su Etapa Original en forma "exitosa". Este Juicio Evaluativo viene derivado de los diversos logros que se han obtenido durante los meses de trabajo del proyecto (Junio - Diciembre), periodo que se había definido como etapa de Preparación e Introducción del Producto en el Mercado y de Consolidación de Mercado. La Metodología planteada de la Asesoría había funcionado de acuerdo a lo esperado, desarrollando pequeñas modificaciones que han ayudado al logro de los diversos resultados.

Los resultados se obtuvieron según la programación de la propuesta técnica. El funcionamiento de la planta en forma general al terminar esta primera Etapa era normal y solo existían pequeños problemas coyunturales, permitiendo visualizar una segunda parte con éxito en el mercado.

El crecimiento en los niveles de venta en los primeros meses era constante, salvo en aquellos periodos o meses donde la venta de queso y otros productos es baja (Septiembre y Diciembre). Esto nos permitía decir y asegurar tal vez la sustentabilidad y rentabilidad en el tiempo de esta empresa. La introducción de competencia y capacidades técnicas dentro de la sociedad, han sido asimilada por los trabajadores de la empresa, salvo algunos punto que hasta el día de hoy no pueden controlar derivados de problemas netamente coyunturales. La empresa ha logrado un funcionamiento interno adecuado y un producto que se estaba consolidando en el mercado regional y de la Zona Norte.

Como podíamos apreciar toda la primera parte nos decía que estábamos frente a un proyecto con un gran futuro, pero lamentablemente como sucede con muchas Microempresa, Tres Robles en esta segunda Etapa demostró su bajo poder Negociador con los Proveedores de su principal Insumo la Leche. Esto

derivado a la Escasez de leche en la Región en General, lo cual causa problema a muchas empresas de la zona.

Esta escasez causo los siguientes efectos:

Los productores de leche comenzaron a trasladarse hacia otros sectores los cuales eran imposible entrar en Vehículo.

Algunos que tenían leche comenzaron a subir el precio por lo cual el producto se podía convertir en un producto poco competitivo y poco rentable.

Los grandes productores de la Costa tenían contrato anuales con otras empresas.

Otros productores tenían poca cantidad de leche a un costo elevado y a una distancia considerable.

El distribuidor de Leche Fe Grande dejo de vender, debido a problemas internos.

Los socios que tenían leche no estaban dispuesto a negociar.

En resumen Tres Robles comenzó a dejar de producir queso derivado a la escasez de Insumo, esto derivo que la empresa comenzara a dudar de la Consultora, a pesar de que esta ultima solo tenia la tarea de Comprar Insumos especificos como bolsas, etiquetas, fermentos lácteos y otros, como la venta o comercialización del producto y pago de los proveedores, siendo responsabilidad exclusiva de la planta de queso negociar con los proveedores.

Esta situación de escasez de leche y de desconfianza produjo que la Segunda Etapa concluyera antes de tiempo en lo que se refiere a la parte Comercial, solo dejando la responsabilidad a la empresa Consultora el termino de los tramites legales, los cuales concluyeron en forma exitosa.

III TEXTO PRINCIPAL

1. Resumen de la Propuesta Original.

La propuesta original (Etapa Original) buscaba solucionar tres problemas que esta industria presenta generalmente y que impide que el negocio sea sustentable y rentable en el tiempo. Estas soluciones eran las siguientes:

- Mejorar la Producción Primaria, implementando para ello un manejo ganadero para solventar las demandas estacionales, desarrollando un producto de optima calidad y aumentar la eficiencia productiva en virtud a los costos.
- Apoyar la Gestión Empresarial, mejorando los aspectos administrativos y operacionales de la empresa.
- Apoyar el área comercial, desarrollando modificaciones a la imagen comercial que permita asegurar la venta del producto, diseño de una estrategia comercial y capturar un mercado más atractivo.

Los objetivos presentados eran los siguientes:

Objetivo General

- Apoyar a la empresa Agroindustrial Tres Robles con el objeto de introducir las competencias y capacidades técnicas y de gestión empresarial que le permita mantenerse como una empresa sustentable y rentable en el tiempo.

Objetivos Específicos:

- Posicionar al queso Tres Robles en el mercado.
- Mantener una productividad continua y de calidad que asegure presencia en el mercado Mejorar los sistemas actuales de Producción
- Que la empresa trabaje y sepa gestionar tareas relacionadas con la administración y la gestión, acorde a los requerimientos actuales y proyectados de sus mercados objetivos y grupos de interés interno y externo.

La metodología a utilizar se baso al principio con revisión cuantitativa y cualitativa de las alternativas de comercialización, luego se agruparon los potenciales puntos de venta de acuerdo a diversas variables. Se mejoro la imagen corporativa de la empresa a través de un profesional. Para lograr una mejor gestión de venta se contrato un vendedor quien realizaría gestiones de entrega, reposición del producto, supervisión y cobranza.

Se implemento un manejo ganadero para generar mayor cantidad de leche y de mejor calidad. Por ello se contó con un medico veterinario especialista en el tema el cual realizo diversas visitas en el período. Ahora para asegurar un producto de alta calidad se asesoro la planta con un especialista en la elaboración de queso el cual busco alternativas de presentación del queso, sabores adicionales y corregir los problemas derivados de la calidad sanitaria del producto y presentados en la planta. Se realizo un diagnostico del mercado,

basándose en información primaria y secundaria, detectando su situación actual y sus proyecciones, para así poder realizar el Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, acompañado de un Modelo de Gestión para la organización. Por último para una mejor introducción de los conocimientos técnico se desarrollo capacitaciones para los socios de la organización. Además de estos Objetivos y metodología se agregaron otros para la Etapa 2 correspondiente a los Meses de Febrero a Junio del 2004, los cuales eran los siguientes:

Objetivo General

- Asesorar a la Agroindustrial Tres Robles en el Área Comercial y Legal.

Objetivos Específicos

- Comercializar (Producto, Precio, Distribución y Promoción) el Queso de Cabra Tres Robles en el mercado Regional y Nacional.
- Asesorar en forma permanente la Gestión Administrativa de Tres Robles.
- Asesorar en el aspecto legal, para eliminar el vicio ocurrido en la primera Etapa.
- Coordinar la compra de Insumos proveniente fuera de la Región.

A las metodologías anteriores se debe agregar, la contratación de un abogado para la eliminación de 3 socios de la sociedad y sacar el vicio que tenía la empresa hasta principios de año.

Situación al Inicio de cada Etapa.

Etapa Original:

Fase Introducción de Mercado

A comienzo de la Asesoría se encontró con una Planta sin funcionamiento, en pésimas condiciones Higiénicas, con equipos y materiales extraviados, en desusos o usados en otros lugares no correspondiente a la planta. No existía ningún tipo de insumo para el producto y los que estaban se encontraban vencidos. El manejo ganadero de los diversos módulos eran ineficiente, generando una baja productividad de leche, por lo cual, no aseguraba la operatividad de la planta quesera. El producto en el mercado era desconocido, no existía en la memoria del consumidor la marca "Tres Robles", salvo para aquellas personas relacionadas con el proyecto anterior y habitantes del sector. Por ultimo los socios presentaban un gran desconocimiento en gestión empresarial, no teniendo herramientas y procedimientos de Administración, Operación y Comercialización, lo que producía no tener un ordenamiento estructurado de la organización. En definitiva se encontraba frente a una planta prácticamente abandonada, donde sus socios se encontraban desarrollando sus actividades en forma independiente sin preocuparse del estado de la Sociedad.

Etapa Original:

Fase Consolidación de Mercado

A fines de Septiembre nos encontrábamos con una empresa ya introducida en el mercado Regional y parte de la Zona Norte de nuestro país, entre los puntos de ventas se tenían supermercados de la IV y III región del país. Estábamos con una planta en pleno funcionamiento, con adecuadas condiciones higiénicas, con equipos arreglados y materiales encontrados o devuelto a la planta. Se tenía el Insumo necesario para el proceso productivo. Existía un mejor manejo ganadero y el producto se comenzaba a introducir en la mente del consumidor. En tanto la planta contaba con un Administrador fijo, para una mejor eficiencia en el funcionamiento de la empresa. Algunos socios y el administrador estaban capacitado, para entender los diversos procesos de Administración, Producción y Comercialización de la Planta. La presentación del producto era mejor, con un envase y etiqueta de calidad, además que el maestro quesero ya tenía conciencia de la importancia de la seguridad higiénica del producto y comenzaba a internalizar dichos conceptos. Se comenzaban a abrir nuevos puntos de ventas en la zona y en el país. El problema que se presentaba en cambio estaba en la poca preocupación de algunos socios que en definitiva decidieron retirarse de la sociedad. En definitiva se encontraba frente a una planta que comenzaba a funcionar de manera adecuada, proyectando un futuro favorable para la empresa.

Etapa de Extensión

A principios de Años nos encontrábamos con problemas de escasez de insumo que comenzaban a crecer. En la Zona de Hurtado los productores se habían

movido hacia la Cordillera por lo cual el acceso a través de vehículo era imposible, algunos socios que tenían leche no estaban dispuestos a negociar derivado al plazo de pago. Solo se tenía un solo proveedor el cual estaba ubicado en Ovalle y era capaz en ese entonces vender 500 litros diarios aproximadamente, por lo cual Tres Robles compraba cada 3 días a un precio y plazo de pago adecuado. Esta cantidad nos permitía poder abastecer al mercado y hacer que la empresa pueda subsistir durante los tiempos críticos.

También nos encontrábamos con una sociedad que tenía un vicio en su escritura el cual debía ser subsanado lo antes posible, para que de esta forma pudieran abrir su cuenta corriente y cambiar todos los pagos que venían en forma exclusiva a la empresa. (cheque cruzado).

Como se podía apreciar los obstáculos existentes hasta ese periodo podrían saltarse, ya que en la parte comercial se estaba vendiendo todo lo que se tenía en stock a un precio adecuado, se había logrado un prestigio en la marca, la gente ya percibía a Tres Robles como un producto de calidad, las distintas variedades ya habían entrado al mercado con éxito, siendo incluso las variedades de sabor los productos más vendidos y reconocidos por el mercado. Estos factores nos decían que a pesar de estos problemas Tres Robles podía ser capaz de mantenerse en el mercado importando más la existencia que la participación, es decir derivado de la escasez de insumo era preferible mantenerse en el mercado con poco volumen que dejar de producir, ya que esto último genera desconfianza en los supermercados y olvido en el subconsciente del consumidor, perdiendo todo lo que habían logrado.

Cumplimiento de Objetivos II Etapa

Objetivos Planteados	Resultados Obtenidos
Aumentar el grado de consolidación del queso Tres Robles en el Mercado	<p>1 El queso Tres Robles es conocido en los principales punto de venta de la Región.</p> <p>2 El queso Tres Robles es conocido en los principales punto de venta de Copiapó.</p> <p>3 El queso Tres Robles es conocido en algunos puntos específico de la Zona del Norte Grande. En cada uno de estos puntos se encuentran introducido.</p> <p>4 El producto cuenta con una presentación de calidad: sabor, forma, tamaño, envasado y etiquetado.</p> <p>5 Su imagen corporativa ha mejorado, teniendo para ello una serie de implementos para la promoción: Folletos. Letrero Caminero. Polerones. Gorros. Pendón. Etc.</p> <p>6 Definido diversas variedades de queso. Fresco Normal. Maduro. Fresco con Orégano. Fresco con Albahaca. Fresco ajo ají. Fresco trozos de pimentón. Fresco con Membrillo. Fresco con Camote. Maduro al Vino.</p>
Discrepancia	<p>Durante esta Etapa 2, se mientras exista escasez se decidió mantener los mercados actuales, derivado del objetivo de fidelizar a la marca con el producto.</p> <p>Generar nuevas demanda nos podría generar dos problemas claves en la Gestión de cualquier empresa.</p> <p>No cumplir con los pedidos</p> <p>Caer en trampa de crecimiento, derivado a que el poder de negociación con los proveedores era muy alto y los plazos de periodo de pago de insumo era distinto a los plazos de período de pago.(liquidez)</p>

<p>Mantener una productividad continua y de calidad que asegure presencia del producto en el mercado.</p>	<p>A pesar de haber cumplido con los siguientes puntos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Se cuenta con una planificación productiva. 2 Se conoce las alternativas de leche disponible en el sector y en otros puntos. 3 Se cuentan con análisis bacteriológicos positivos. 4 Se tiene un producto de óptima calidad sanitaria y organoléptica. <p>El insumo comenzó a escasear debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Subida de precio de algunos productores, con bajo período de pago. Traslado de productores hacia la cordillera. Poco volumen de productores retirados. Problemas internos del proveedor de Ovalle. Poca cooperación de los socios para vender su leche.
<p>Discrepancia</p>	<p>No se cumplió esta etapa por factores antes mencionados, ayudado además con la variable exógena clima que es factor importante en la rentabilidad de este negocio.</p>
<p>Que la empresa trabaje y sepa gestionar tareas relacionadas con la administración y el negocio.</p>	<p>El administrador de la Planta y algunos socios cuentan con herramientas para operar y tomar decisiones.</p> <p>Se familiarizó al administrador y Representante Legal con las actividades de ventas que se requieren.</p> <p>El administrador y Representante tienen ciertas nociones de negociación y comercialización de su producto.</p> <p>Administrador con capacidad de decisión y gestión empresarial.</p>
<p>Discrepancia</p>	<p>La empresa aún no logra operar independientemente, ya que no han podido procesar como mínimo 200 litros diarios durante 30 días, derivado a la falta de insumo. Una vez logrado este punto se podrá convertir en una empresa sostenible y rentable.</p> <p>La mayoría de los socios no participan en forma activa en la sociedad. Por la distancia y por el poco compromiso.</p>

Asesorar en el Aspecto Legal	En la actualidad la empresa se encuentra con su situación legal regularizada, eliminando el vicio que tenía, con la eliminación de los socios, publicado en el diario oficial.
-------------------------------------	--

3 Aspectos Metodológicos del Proyecto

Las Estrategias Metodológicas de la asesoría tiene diversas técnicas, dada las diferentes actividades que se abordaron en un apoyo Técnico, Productivo y Comercial. Pero en su conjunto deben entregar los resultados y objetivos propuestos en forma coherente según lo planteado en la bases iniciales. La diversidad de apoyo ha sido abordada por un equipo profesional altamente calificado con competencia y experiencia comprobada en proyectos de esta índole.

Según lo anterior se usaron técnicas metodológicas recomendadas para hacer estas lo suficientemente profundas y válidas, de modo que sirvan para lograr un apoyo exitoso a la sociedad Tres Robles de Río Hurtado.

A continuación se describe cada metodología según las actividades desarrolladas en los Distintas Etapas: Junio a Diciembre 2003; Febrero a Junio 2004.

ETAPA: ORIGINAL
FASE: INTRODUCCION DE MERCADO

Actividad	Metodología
Mejorar la situación inicial de la Planta.	Se realizo una Investigación Descriptiva, para determinar una radiografía de la realidad de la Planta. Para ello se recopilo información a través de métodos Cuantitativos enfocada al levantamiento de información en cifra, realizando los cálculos para el arreglo de la Planta e Inventario existente. Se tomo también el método Cualitativo que permitió entregar una lista de todas las mejoras que deben ser implementada. Para ello se realizaron visitas a la planta y reuniones con los Socios. También se aplico el Método Participativo, a través de una reunión para elegir a los trabajadores de la Planta.
Mejorar la Calidad del producto.	La metodología utilizada es clases y capacitación práctica al Maestro Quesero de la Planta. Para ello se realizaron 5 jornadas de Asesoramiento entregando las Herramientas necesarias para desarrollar y mantener un producto de calidad.

<p>Aumentar la Eficiencia Productiva a nivel Predial</p>	<p>Se realizo una Investigación Descriptiva, para determinar una radiografía de la realidad actual de cada Módulo correspondiente al proyecto. Además a través del método cuantitativo y cualitativo se desarrollo un Diagnostico, para corregir los problemas presentado.</p> <p>Esta actividad se realizo a través de la visita y reuniones cada mes de un Medico Veterinario con los encargados de cada Módulo.</p> <p>A través de una Investigación Explicativa, el médico Veterinario determino las causales acerca de la debilidades del sector desarrollando las medidas correctivas.</p>
<p>Mejora en el Manejo de Sanidad.</p>	<p>Derivado de los anterior y para mejorar la sanidad del ganado caprino se desarrollo un reparto de medicamentos a cada Módulo.</p>
<p>Mantener un producto de calidad en el Mercado</p>	<p>Se desarrollo dos análisis de laboratorio, para determinar la carga bacteriológica del Producto.</p> <p>Jornadas de Trabajo con el Técnico Lechero, para mejorar la higiene del Producto.</p> <p>Análisis cualitativos por parte del coordinador del proyecto, encargado Comercial y Vendedor para determinar la calidad de la presentación del Producto</p> <p>Investigación de mercado a través de degustaciones a publico específico, para determinar el grado de aceptación del producto.</p>
<p>Abastecimiento de Materia Prima a la Planta.</p>	<p>Reuniones del equipo técnico y representante Legal con diversos productores de leche para lograr negociar el precio de la leche.</p> <p>Análisis Cuantitativo y Cualitativo por parte del Coordinador del proyecto y encargado Comercial que permitió desarrollar: Una Planificación de Abastecimiento.</p> <p>Evaluación cuantitativa de los diversos presupuestos de Materia Prima.</p> <p>Desarrollo de Registros Básicos por parte del equipo profesional.</p>
<p>Realización de Planificaciones Productiva de la Planta</p>	<p>Realización de planillas o registros de pedidos por parte de Ingeniero Comercial, determinando Variedad, Tamaño y Cantidad de producto.</p> <p>Luego se realiza un análisis cuantitativo comparando los registros de productos terminados de la planta y los nuevos pedidos, para así planificar la productividad.</p>

Identificar la necesidad del producto en el mercado.	Análisis y Evaluación de las entrevistas realizadas con cada uno de los representantes de los supermercados, para determinar el producto con mayor nivel de demanda y salida en el mercado.
Diseño de un plan Comercial de Corto Plazo.	Primero se realizo una investigación descriptiva, para determinar la realidad de la Empresa en todo su ámbito. Esto se llevo a cabo con las primeras vistas del equipo a la planta. Luego a través del análisis de los datos primarios recogido y de los datos secundarios que tenia la consultora, se diseño un Plan Estratégico Comercial a Corto Plazo para la Sociedad.
Mejoramiento de la presentación del producto.	A través de un publicista se desarrollo una análisis cualitativo del mercado objetivo, para así elaborar, mejorar y rediseñar las características de presentación e imagen del producto Esto además con un método participativo con los integrantes de la sociedad, para definir los lineamientos de la presentación. Para percibir los beneficios del nuevo diseño se realizo una investigación con publico especifico, determinando el grado de aceptación del nuevo diseño.
Gestionar Ventas e Incorporar Producto en Diferentes Puntos.	El vendedor de la empresa a través de una metodología de visitas a puntos (trabajo en terreno) de ventas logro incorporar los productos a diversos locales. El orden de incorporación se encontraba planificada, de acuerdo a la información secundaria disponible por parte de la consultora y a la experiencia del vendedor. Incorporando el producto en aquellos locales con menores restricciones.
Desarrollar cierta diferenciación del Producto.	Con una metodología participativa y observatoria del mercado, acompañado con el manejo de información primaria rescatada de los encargado del área productos lácteos de los supermercado, se pudo detectar la necesidad de un nuevo formato para el Producto. A través de consultas con el Técnico lechero para determinara las características de este nuevo producto.
Mejorar la Imagen de la Empresa.	A través de un publicista se desarrollo diversas reuniones para determinar los medios de publicidad mas adecuado para nuestro mercado objetivo. Esto además con un método participativo con los integrantes de la sociedad, para definir los lineamientos de cada uno de los medios.
Determinación de los Costos, precio, margen y	En esta actividad la información secundaria fue la relevante ya que con la experiencia del Ingeniero

punto de equilibrio del producto.	Comercial se pudo realizar diversas planillas que permite determinar los costos del producto, precio de equilibrio y Volumen de venta. La información primaria levantada por una investigación de los precios de la competencia, permitió determinar el precio y el margen de utilidad que podía fluctuar el producto
Mejorar el Servicio de Posventa.	La experiencia del vendedor y la consultora (información secundaria) permitió determinar todos los servicios de posventa que debe tener el producto (recambio, seguimiento, niveles de venta etc.)
Apoyar, orientar y capacitar a los directivos y a la sociedad en el área Comercial.	Capacitación Teórica - Practica a los Socios y Administrativo de la Sociedad en el área Comercial, por parte un Ingeniero Comercial. Visitas a la Planta del Ingeniero, para apoyar y orientar al administrativo en el manejo comercial de la empresa.
Apertura de una Cuenta Corriente para la Sociedad	Evaluación de diversas alternativas de Instituciones bancaria a través de reuniones con Ejecutivos determinando los requerimientos necesarios.
Capacitación en Áreas de la Gestión Empresarial.	Capacitación Teórica - Practica a los Socios y Administrativo de la Sociedad en temas relacionados a costos y manejos de registros Básicos. Viajes practico con el administrador de la planta y el vendedor para que se comience a familiarizar con las actividades de ventas.

ETAPA: ORIGINAL

FASE II: CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO

Actividad	Metodología
Lanzamiento del Producto en el Mercado	Se desarrollo el lanzamiento oficial del queso de cabra Tres Robles en el Mercado. Dicha actividad se desarrollo en La Serena asistiendo a ella autoridades, representantes de Supermercados, socios y publico en General.
Mejorar la Calidad del producto.	La metodología utilizada es clases y capacitación práctica al Maestro Quesero de la Planta. Para ello se realizaron 2 jornadas de Asesoramiento entregando las Herramientas necesarias para desarrollar y mantener un producto de calidad.
Mejorar el manejo de Reproducción	Esta actividad se realizo a través de la visita de un Medico Veterinario con el encargado del modulo. En este lugar el médico realizo un tratamiento con progesterona en el animal.

	Realizando una planificación para el manejo de los reproductores.
Mejora en el Manejo de Sanidad.	Derivado de los anterior y para mejorar la sanidad del ganado caprino se desarrollo un reparto de medicamentos.
Mantener un producto de calidad en el Mercado	Se desarrollo un análisis de laboratorio, para determinar la carga bacteriológica del Producto. Jornadas de Trabajo con el Técnico Lechero, para mejorar la higiene del Producto. Análisis cualitativos por parte del coordinador del proyecto, encargado Comercial y Vendedor para determinar la calidad de la presentación del Producto Investigación de mercado a través de degustaciones a publico específico, para determinar el grado de aceptación del producto.
Abastecimiento de Materia Prima a la Planta.	Reuniones del equipo técnico y del Administrador con diversos productores de leche para lograr negociar el precio de la leche. Análisis Cuantitativo y Cualitativo por parte del Coordinador del proyecto y encargado Comercial que permitió desarrollar: Una Planificación de Abastecimiento. Evaluación cuantitativa de los diversos presupuestos de Materia Prima. Desarrollo de Registros Básicos por parte del equipo profesional.
Realización de Planificaciones Productiva de la Planta	Reuniones Periódicas con el Vendedor para determinar nuevos pedidos (Variedad, Tamaño y Cantidad). Y a través del método observativo.
Identificar nuevas necesidades del producto en el mercado.	Análisis y Evaluación de las entrevistas realizadas con cada uno de los representantes de los supermercados, para determinar el producto con mayor nivel de demanda y salida en el mercado.
Diseño de un plan Comercial de Corto, Mediano y Largo Plazo	Primero se realizo una investigación descriptiva, para determinar la realidad de la Empresa en todo su ámbito. Esto se llevo a cabo con las primeras vistas del equipo a la planta. Luego a través del análisis de los datos primarios recogido y de los datos secundarios que tenia la consultora, se diseño un Plan Estratégico Comercial a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Sociedad.
Definición de diferentes tipos de Quesos	A través de la subida del Técnico Lechero se desarrollo nuevas variedades de Queso para ser Introducido en el Mercado.
Gestionar Ventas e Incorporar los nuevos productos Producto en	El vendedor de la empresa a través de una metodología de visitas a puntos (trabajo en terreno) de ventas logro incorporar los nuevos

Diferentes Puntos.	productos a diversos locales. El orden de incorporación se encontraba planificada, de acuerdo a la información secundaria disponible por parte de la consultora y a la experiencia del vendedor. Incorporando el producto en aquellos locales con menores restricciones.
Desarrollo de reportajes en medios periodístico	Se incorporo a Tres Robles en los medios comunicacionales. Desarrollado un informe entregado por el FIA y presentado a medios periodísticos.
Determinación de los Costos, precio, margen y punto de equilibrio de los Nuevos Productos.	En esta actividad la información secundaria fue la relevante ya que con la experiencia del Ingeniero Comercial se pudo realizar diversas planillas que permite determinar los costos de los Nuevos Productos , precio de equilibrio y Volumen de venta.
Mejorar cada vez más el Servicio de Posventa.	La experiencia del vendedor y la consultora permitió determinar todos los servicios de posventa que debe tener el producto.
Negociación del Producto en los Supermercados	Visita a Gerente de Supermercados para negociar cuotas anuales del producto.
Apoyar, orientar y capacitar a los directivos y a la sociedad en el Administrativa, Comercial y centros de costos.	Capacitación Teórica - Practica a los Socios y Administrativo de la Sociedad en el área Comercial, por parte un Ingeniero Comercial. Visitas a la Planta del Ingeniero, para apoyar y orientar al administrativo en el manejo comercial de la empresa.
Entrega de documentos al Banco para una Cuenta Corriente	Entrega de Documento en el Banco, los cuales fueron rechazados por la viciosidad de la sociedad
Explicación del Modelo De gestión	Entrega del Modelo de Gestión al Administrador acompañado de una capacitación al administrador.
Catastro de Proveedores de Leche	A través de una investigación se pudo detectar posibles puntos de ventas de leche. Esto es independiente si los proveedores están dispuesto a vender a un precio adecuado.
Participación en Feria Navideña y de Año Nuevo en Coquimbo	Viaje a esta zona con el objeto de dar a conocer el producto al consumidor.
Realización de Examen Bacteriológicos	Entrega de Producto a la Universidad de La Serena para su respectivo análisis.

ETAPA: EXTENSION

Actividad	Metodología
Gestionar Ventas	El vendedor de la empresa a través de una metodología de visitas a puntos (trabajo en terreno) de ventas logra sacar pedidos.
Nueva Determinación de los Costos, precio, margen y punto de equilibrio del producto.	Este nuevo calculo permite ver los nuevos costos con los nuevos precios de Proveedores En esta actividad la información secundaria fue la relevante ya que con la experiencia del Ingeniero Comercial se pudo realizar diversas planillas que permite determinar los costos del producto, precio de equilibrio y Volumen de venta.
Mejorar el Servicio de Posventa.	La experiencia del vendedor y la consultora (información secundaria) permitió determinar todos los servicios de posventa que debe tener el producto una vez consolidado en el mercado
Mantener un producto de calidad en el Mercado	Análisis cualitativos por parte del coordinador del proyecto, encargado Comercial y Vendedor para determinar la calidad de la presentación del Producto en cada entrega de producto.
Abastecimiento de Materia Prima a la Planta.	Visitas a diversos productores de leche de la Provincia para lograr negociar volumen y precio de la leche.
Negociar con medios de distribución	A través de reunión con propietario de camión con cámara de frío se pudo negociar enviar los productos hacia la zona Norte Gratis.
Negociar con Propietario de Cámara de Frío	A través de reunión con propietario de cámaras de frío se pudo negociar guardar e producto en Ovalle Gratis.
Identificar nuevas necesidades del producto en el mercado.	Análisis y Evaluación de las entrevistas realizadas con cada uno de los representantes de los supermercados, para determinar el producto con mayor nivel de demanda y salida en el mercado.
Asesorar en el aspecto legal a la Sociedad	A través de un abogado, se pudo eliminar el vicio que tenia la sociedad y los socios que no estaban conforme o que no querían seguir en ella.
Informar a los Supermercados	A través de visitas del vendedor a cada administrador se aclaro a los Supermercados y Clientes las razones por la cual Tres Robles no esta produciendo en la actualidad.

4 Actividades y Tareas Generales Ejecutada en la Asesoría.

Las actividades desarrollada durante el periodo del Proyecto han sido diversas. Para una mayor comprensión al igual que el informe de avance anterior se separo en sus áreas respectivas.

Área Operacional o Producción.

Esta área esta relacionada con la capacidad de crear el producto, específicamente es la que esta encargada del proceso de transformación de las materias Primas en productos. Son tareas de esta área:

- Definición de nuevos productos.
- Definir el proceso de producción y los métodos de trabajo de los nuevos productos.
- Abastecer de Materia Prima, almacenar y desarrollar las nuevas variedades.
- Calcular los costos de las nuevas variedades.
- Controlar la calidad de los productos actuales y nuevos..

Actividades Desarrolladas.

Actividad	Actividades Específicas.
Mejorar la situación inicial de la Planta.	Una Visita a Terreno para Desarrollar un diagnostico de la Planta. Una Reunión con los Socios para entregar una lista de todo los arreglos y mejoras que deben ser implementados para comenzar a producir. Una Visita a la Planta para inspeccionar todos los arreglos acordados en la reunión anterior, tomando las medidas correctivas en caso fuese necesario. Reunión para elegir al Maestro Quesero y al Administrador de la Planta.
Aumentar la Eficiencia Productiva a nivel Predial	Visitas de un Médico Veterinario con experiencia en el tema a cada Modulo de la Sociedad (Serón, Las Breas y Los Maitenes), como al Módulo de unos de los Proveedores de Leche (Modulo Liceo Río Hurtado). Desarrollo de un diagnostico de cada Módulo. Cambio del ganado Productivo al Módulo Seron y el Ganado Improductivo al Módulo Las Breas. 1 Reunión para Mejorar y Planificar la Alimentación en cada uno de los Módulos. Entrega de recomendaciones Técnicas a cada uno de los encargado, para corregir las fallas en el manejo de los predios, para así lograr aumentar la producción. Entrega de Registros Básicos de Producción.
Mejorar la Calidad del producto.	Jornadas en la Planta del Técnico Lechero para: Entregar las Herramientas necesarias para desarrollar y mantener un producto de calidad. Controlar y supervisar el proceso productivo de la Planta.

	<p>Corregir deficiencias presentadas en la elaboración del queso.</p> <p>Desarrollar nuevas variedades</p>
Mejorar manejo de reproducción.	<p>Visitas de un Médico Veterinario con experiencia en el tema a el principal Modulo de la Sociedad.</p> <p>Introducción de progesteronas</p>
Mejora en el Manejo de Sanidad.	<p>Reparto de medicamentos a cada Módulo (Biotivit)</p>
Mantener un producto de calidad en el Mercado	<p>Desarrollo de análisis Microbiológico en el Laboratorio de la Universidad de La Serena.</p> <p>Supervisión y Control constante de los productos elaborados en la Planta, por parte del Jefe de Proyecto, encargado Comercial y vendedor de la Sociedad.</p> <p>Revisión de la Higiene.</p> <p>Presentación, etiquetado, envasado.</p> <p>Textura, color y sabor.</p> <p>Investigación de mercado para determinar el grado de aceptación del producto.</p>
Abastecimiento de Materia Prima a la Planta.	<p>Negociaciones con los proveedores de Leche.</p> <p>Entrega de registros para poder identificar los costos operacionales como la necesidad de Materia Prima.</p> <p>Evaluación de presupuestos de Materia Prima.</p> <p>Compra de la Materia Prima Necesaria, ya sea en Ovalle o Santiago.</p> <p>Recepción y envío de la Materia Prima.</p>
Realización de Planificaciones Productiva de la Planta	<p>Reuniones Periódicas con el Vendedor para determinar nuevos pedidos (Variedad, Tamaño y Cantidad).</p> <p>Planificación Productiva para la Semana de acuerdo a los pedidos obtenidos.</p> <p>Entrega de informe de pedidos, planificación productiva y de envío al Administrador.</p>

Área Comercial

El objetivo de esta área es desarrollar con eficiencia el proceso que considera desde la identificación de necesidades en el mercado hasta la venta de los productos o servicios. A esta área corresponde las siguientes tareas:

Identificar necesidades en el mercado.

Definir el producto o servicio preciso.

Fijar precios adecuados considerando la utilidad.

Dar a conocer y promover los productos o servicios.

Determinar medios de promoción.

Efectuar ventas y servicios de post-venta.

Etc.

Actividades Desarrolladas

Actividad	Actividades Específicas.
Identificar la necesidad del producto en el mercado.	Entrevista con cada uno de los representantes o encargados de la línea de productos perecibles, para determinar tamaño y variedad de producto. Como modo de Ejemplo en la IV región, prefiere las piezas más pequeñas (250 a 300 gramos) con la variedad Fresco, en cambio en la Tercera Región, prefieren piezas más grandes con la variedad de Maduro.
Desarrollar cierta diferenciación del Producto.	Diseño y elaboración de una nueva presentación del producto "Queso Coctail". Los cuales se caracterizan por ser un producto ya cortado, listos para ser usados.
Mejorar la Imagen de la Empresa.	Diseño y Elaboración de: 1 Tarjetas de Presentación para el: Administrador de la Planta. Vendedor de la Sociedad. Representante Legal de la Sociedad. 1. Hojas con el logo y membrete para cartas solicitudes. 2. Sobres con logo y membrete de la Sociedad. 3. Pendón, para la participación de Ferias, promociones y Eventos. 4. Polerones y Gorros de la Sociedad. 5. Folletos. 6. Bolsas para Evento. 7. Letrero Caminero. 8. Elaboración de Código de Barra.
Lanzamiento del Producto al Mercado.	Definir Fecha Buscar y Contratar Lugar, Equipos, Promotoras, Animador. Realizar Invitaciones y enviar a los asistentes. Buscar medios de Comunicación. Preparar presentación.
Apoyar, orientar y capacitar a los directivos y a la sociedad en el area Comercial.	1 Capacitación de los Socios y Administrativo de la Sociedad en el área Comercial, por parte un Ingeniero Comercial. Visitas a la Planta del Ingeniero, para apoyar y orientar al administrativo en el manejo comercial de la empresa. 2 Viajes practico entre el vendedor y el Administrador de la Planta.
Identificar nuevas necesidad del producto en el mercado.	Entrevista con cada uno de los representantes o encargados de la línea de productos perecibles, para determinar variedad de producto.
Diseño de un plan Comercial de Corto, Mediano y Largo Plazo.	A través de una Investigación de Mercado se logro realizar un Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Comercial para el periodo de Apoyo, por parte del Ingeniero Comercial, determinando estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
Definición de otras variedades de queso	El técnico Lechero capacito al maestro quesero enseñándole nuevas variedades de queso.
Gestionar Ventas e	Visitas a Puntos de Ventas para incorporar los Nuevos

Incorporar lo Nuevos Producto en Diferentes Puntos.	<p>Producto en diversos Supermercados de la Región y Zona Norte del País.</p> <p>Visitas a los Supermercados Incorporados para lograr ventas</p> <p>Entre los Supermercados incorporados y puntos de Ventas se encuentran:</p> <p>Supermercado DECA de Ovalle. Supermercado DECA Balmaceda de La Serena. Supermercado DECA Recova de La Serena. Supermercado DECA Tierras Blancas Coquimbo. Supermercado DECA Puerto Coquimbo. Supermercado DECA Sindempart Coquimbo. Supermercado San Juan Ovalle. Supermercado La Italiana Ovalle. Supermercado DECA Vallenar. Supermercado DECA Copiapó Supermercado Atacama Copiapó. Supermercados Debonis Cervallo de Iquique Observatorio Europeo Austral Cegeval S.A. Cristian Mery Plazeaola. El Grifo.</p>
Desarrollo de reportajes en medios periodístico	<p>Entrega de reportaje a diversos medios periodísticos.</p>
Realización de Promociones y Degustaciones	<p>Desarrollo de promociones y degustaciones en diversos Supermercados de la Zona entre los que destacan:</p> <p>Supermercado DECA de Ovalle. Supermercado DECA Balmaceda de La Serena. Supermercado DECA Recova de La Serena. Supermercado DECA Tierras Blancas Coquimbo. Supermercado DECA Puerto Coquimbo. Supermercado DECA Sindempart Coquimbo. Supermercado San Juan Ovalle. Supermercado La Italiana Ovalle. Supermercado DECA Vallenar. Supermercado DECA Copiapó Supermercado Atacama Copiapó.</p>
Participación en Ferias	<p>Participación en la Feria de Coquimbo Navideña y Año Nuevo</p>
Determinación de los Costos, precio, margen y punto de equilibrio de los Nuevos producto.	<p>Realización de Planillas y registros básico para determinar el costo unitario y total de los siguientes productos:</p> <p>Queso Normal, Orégano, Albahaca, Pimentón, Membrillo, Camote, Al Vino, Ajo Ají.</p> <p>Determinación del Precio de Equilibrio. Determinación del Volumen de Equilibrio. Desarrollo de análisis de sensibilidad de acuerdo a diversos escenarios. Investigación de los precios de la Competencia. Determinación del margen de rentabilidad.</p>

Mejorar el Servicio de Posventa.	Realizar los cambios de aquellos productos vencidos en los diversos Supermercados de la Zona. Desarrollar un seguimiento de los productos entregados en cada Supermercado, para así determinar el momento de reponer productos.
Negociación del Producto en los Supermercados	Entrevista con los encargado de cada local para negociar incorporación de revista, porcentaje de devolución.
Recibimiento y entrega del producto	Se recibe los productos enviados de la planta y se almacenan en la cámara de frío. Se envía el producto a los distintos clientes

Otras Actividades

Actividades	Actividad Específica.
Capacitación en Areas de la Gestión Empresarial.	Capacitación en el Area Comercial a los Socios y administrativo. Capacitación en Costos y Registros Básicos.
Capacitación Maestro Quesero.	Capacitación al Maestro Quesero entregar las Herramientas necesarias para desarrollar y mantener un producto de calidad, variedad de producto y manejo de las maquinarias y equipo.
Entrega de documentos al Banco para una Cuenta Corriente	Acercamiento a el ejecutivo de Empresa del Banco del Desarrollo.
Explicación del Modelo De gestión	Entrega del Modelo de Gestión al Administrador Reuniones con el Administrador de la Planta.
Catastro de Proveedores de Leche	Visitas a Terreno Conversación con propietarios de ganados.
Realización de Examen Bacteriológicos	Entrega de Producto a la Universidad de La Serena para su respectivo análisis.
Cobrar a los distintos clientes	El vendedor asiste a los supermercados a cobrar cuentas.

Las Actividades para la Etapa de Extensión fueron las siguientes

Actividades	Actividad Específica.
Mejorar la Calidad del producto.	Controlar y supervisar el proceso productivo de la Planta. Corregir deficiencias presentadas en la elaboración del queso.
Abastecimiento de Materia Prima a la Planta.	Negociaciones con los proveedores de Leche. Evaluación de presupuestos de Materia Prima. Compra y Pago de la Materia Prima
Realización de Planificaciones Productiva de la	Reuniones Periódicas con el Vendedor para determinar nuevos pedidos (Variedad, Tamaño y Cantidad). Planificación Productiva para la Semana de acuerdo a los

Planta	pedidos obtenidos. Entrega de informe de pedidos, planificación productiva y de envío al Administrador.
Gestionar Ventas	Visitas a los Supermercados y Clientes Incorporados para lograr ventas Entre los puntos de Ventas se encuentran: Supermercado DECA de Ovalle. Supermercado DECA Balmaceda de La Serena. Supermercado DECA Recova de La Serena. Supermercado DECA Tierras Blancas Coquimbo. Supermercado DECA Puerto Coquimbo. Supermercado DECA Sindempart Coquimbo. Supermercado San Juan Ovalle. Supermercado La Italiana Ovalle. Supermercado DECA Vallenar. Supermercado DECA Copiapó Supermercado Atacama Copiapó. Supermercados Debonis Cervallo de Iquique Observatorio Europeo Austral Cegeval S.A. Cristian Mery Plazeaola. El Grifo.
Determinación de los Costos, precio, margen y punto de equilibrio derivado del nuevo precio de Insumo	Realización de Planillas y registros básico para determinar el costo unitario y total de los siguientes productos: Queso Normal, Orégano, Albahaca, Pimentón, Membrillo, Camote, Al Vino, Ajo Ají. Determinación del Precio de Equilibrio. Determinación del Volumen de Equilibrio. Observación de los precios de la Competencia. Determinación del margen de rentabilidad.
Mejorar el Servicio de Posventa.	Realizar los cambios de aquellos productos vencidos en los diversos Supermercados de la Zona. Desarrollar un seguimiento de los productos entregados en cada Supermercado, para así determinar el momento de reponer productos.
Negociación del Producto en los Supermercados	Entrevista con los encargado de cada local para negociar nuevos precios.
Cobrar a los distintos clientes	El vendedor asiste a los supermercados a cobrar cuentas.
Recibimiento y entrega del producto	Se recibe los productos enviados de la planta y se almacenan en la cámara de frío. Se envía el producto a los distintos clientes
Se informa a los Clientes	Se visita cada local y se entrega las razones por la cual Tres Robles deja de procesar en los periodos críticos.
Corrección del Aspecto Legal	Se contrata un abogado para que realice los cambios correspondiente y los tramites necesarios.

Comparación Entre las Actividades Ejecutadas y las Programadas.

Actividades Programadas

Actividades	Estado
Realización de Promociones y degustaciones	Ejecutada.
Participación de Ferias y Evento	Ejecutada
Mejorar Imagen de la Empresa	Ejecutada.
Gestionar Ventas e incorporación del producto en diferentes o puntos.	Ejecutada.
Darle cierta diferenciación al Queso en Función de su origen y mercado Objetivo	Ejecutada.
Generar disponibilidad continua de leche para la Planta.	Ejecutada (Pero problemas coyunturales)
Implementar un catastro productivo del sector que sea capaz de aportar insumos cuando la empresa no lo tenga.	Ejecutada. (Problema Coyunturales)
Mejorar los manejos de Reproducción	Ejecutada
Realizar análisis bacteriológico cada 60 días	Ejecutada.
Supervisar y controlar el proceso productivo del Queso	Ejecutada.
Aumentar la Eficiencia Productiva a nivel Predial	Ejecutada.
Implementar Registros de Producción	Ejecutada.
Mejorar los manejos en Sanidad y alimentación.	Ejecutada.
Apoyar, orientar y capacitar a lo directivos y a la sociedad en general en temas de Administración, planificación, gestión Institucional, comercial y Financiera	Ejecutada.
Diseñar e implementar un Plan Estratégico a Corto Plazo que de las directrices a la organización en sus roles de empresarios.	Ejecutada.
Asesorar en el Ámbito Legal	Ejecutada.

Razones de Problemas en algunas actividades del Proyecto en General.

Asesoría Legal

Derivado del problema de viciosidad de la sociedad Tres Robles tuvo que sufrir la consecuencia de demora en los pagos, ya que la mayoría de los documentos venían cruzados, por lo cual se incurrieron en nuevos gastos para cambiar dichos documentos. Si bien es cierto la asesoría Legal terminó con éxito, esta se demoró debido a que los socios que se estaban retirando querían cobrar por su parte, lo cual fue felizmente solucionado.

Darle cierta diferenciación al Queso en Función de su origen y Mercado

Objetivo: Esta actividad solo se ha cumplido a través de la diferenciación del producto a través del desarrollo de Nuevas variedades no inserta en el mercado Regional como:

El Queso Postre de Membrillo y Camote.

El Queso Madurado en Vino.

El Queso con Trozos de Pimentón.

Esta política se debe a que existen otras plantas en la zona por lo cual diferenciar a través de origen, sería entrar en una diferenciación competitiva común para las plantas del sector. Por ello se desarrolló una estrategia de producto, es decir nuevos productos para el mismo mercado buscando nuevos formatos, variedades y ofertas.

Generar Disponibilidad Continua de Leche:

Este resultado recién se verá en próximos períodos, ya que el manejo reproductivo (progesteronas) se realizó entrando en Diciembre, por lo cual no alcanzaba tener resultado durante el periodo de asesorías.

Implementar un catastro productivo del sector: Este punto está muy ligado al anterior ya que permitirá tener una mayor disponibilidad de leche pero lamentablemente existieron ciertos problemas coyunturales que a continuación se detallan.

Los productores se movilaron hacia la cordillera, lugar donde no se tenía acceso con el vehículo para comprar leche.

Otros tenían precios demasiado altos para el volumen de venta que presentaban y no estaban dispuestos a negociar.

Otros productores estaban dispuestos a vender sin IVA, por lo cual la empresa perdería ese impuesto.

Encontramos un variado ganado que pueden vender, pero eran estacionales y tenían poca cantidad de leche, para la distancia que se tenía que desarrollar.

5 Resultados del Proyecto.

Resultados Total del Proyecto

- El Queso Tres Robles esta introducido en los principales punto de venta de la Región. Siendo indicadores importante a mencionar el numero de distribuidores capturados, los cuales son: 16 locales repartidos entre la I III y IV región, sin considerar aquellos locales que se tiene negociación pero que no se ha vendido por falta de producción.
- Introducción en la mente del consumidor, debido a las diversas promociones y degustaciones, participación en Feria y Lanzamiento del Producto.
- Contar con una Buena presentación del producto e imagen de la empresa a través de: Un etiquetado y envasado de calidad.
Tarjetas de Presentación.
Hojas con el logo y membrete
Sobres con logo y membrete de la Sociedad.
Pendón.
Polerones y Gorros de la Sociedad
Folletos
Bolsas para Evento
Letrero Caminero.
- Tener definido diversos tipo de quesos y formatos destacando:
Quesos Maduro
Maduros con Orégano
Frescos
Frescos con Orégano
Semimaduros
Semimaduros con Orégano.
Fresco con Pimentón
Fresco con Ají-ajo.
Fresco con Albahaca.
Fresco con Membrillo.
Fresco con Camote.
Madurado Al Vino.
- Resultados positivo en los análisis Microbiológico, lo que lleva a pensar en la calidad que Higiénica que esta presentando el Producto.
- Obtención de un producto de óptima calidad sanitaria y organoléptica, según investigación y pruebas realizadas en las degustaciones en los supermercados
- Mejoramiento de la productividad del Ganado, debido a la medidas tomadas según recomendaciones del Médico Veterinario y la introducción de progesterona.
- Tener definido los costos de producción de la Planta, el precio de equilibrio, Volumen de Equilibrio y el margen de rentabilidad de la Sociedad, de todo los productos.
- Baja incidencia de la Patología de los animales y mejoramiento de las condiciones corporales y manejo eficiente de los reproductores.

- Socios con algunas herramientas comerciales, administrativa, de toma de decisiones y de costos para operar eficientemente.
- Administrador con capacidad de decisión y gestión empresarial.
- Empresa operando hasta antes del problema de falta de la leche ordenadamente y con alto grado de participación de su administrador.
- Contar con una Planificación Productiva de acuerdo al numero de animales, condiciones fisiológica y productiva de la masa Total.
- Se conoce las alternativas de disponibilidad de leche del sector a pesar de los bajos volúmenes..
- Disminuir tiempo operacional.
- Familiarización a los socios y administrativo de la sociedad con las actividades de venta y promoción que se requieren para los mercados.
- Que los integrantes tengan ciertas nociones que le permita negociar y comercializar su producto en la mejor forma posible.
- Tener la capacidad de Toma de decisiones y gestiones empresariales.

6. Problemas Generado en la Segunda Etapa del Proyecto.

Estas son las razones por las cuales el proyecto termino antes de tiempo

Generar Disponibilidad Continua de Leche:

Lamentablemente este es el motivo principal del fracaso de este proyecto en la Segunda Etapa, esto derivado de las razones que ya han sido mencionadas y que se vuelven a recalcar:

- No compromisos de los socios para aportar leche.
- Traslado de productores hacia la cordillera
- Precio de los proveedores que tienen cierta cantidad.
- Problemas Interno de la Empresa que abastecía en Ovalle
- Otros productores estaban dispuesto a vender sin IVA, por lo cual la empresa perdería ese impuesto.
- Encontramos un varios ganado que pueden vender, pero eran estacionales y tenían poca cantidad de leche, para la distancia que se tenia que desarrollar.

Desconfianza de los socio con la Empresa Asesora

Derivado de la Escasez de la leche se produjo desconfianza, ya que los productores señalaban que era responsabilidad de la Consultora buscar, siendo que la tarea de esta era netamente en la Segunda Etapa Asesoría en la Área Comercial. Señalando incluso que el dinero destinado a algunos Profesionales de la Empresa eran muy alto y que ese dinero podría ocuparse para compensar el aumento de la Leche.

8. Calendario de Ejecución

Programa para la Segunda Etapa

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Gestionar Ventas					
Negociar Proveedores					
Aspecto Legal					
Compra de Insumos					
Cobro a Clientes					
Pago a Proveedores					

Real

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Gestionar Ventas					
Negociar Proveedores					
Aspecto Legal					
Compra de Insumos					
Cobro a Clientes					
Pago a Proveedores					

7. Actividades de Promoción y Difusión Realizadas.

Durante Todo el Proyecto estas fueron:

Fecha	Lugar
2 de Agosto	Feria Nacional Campesina en Illapel
9 y 10 de Agosto	Supermercado Deca Balmaceda.
22, 23, 24 y 25 de Agosto	Supermercado Deca La Recova.
30 y 31 de Agosto	Supermercado Deca Sindempart.
30 y 31 de Agosto.	Supermercado Deca La Recova.
6 y 7 de Septiembre	Supermercado San Juan Ovalle
6 y 7 de Septiembre	Supermercado La Italiana.
9 Octubre	Lanzamiento del Queso Tres Robles
4,5,10,11,12 de Octubre	Supermercados Serena

15,16,17,18,19 de Octubre		Supermercados Serena - Coquimbo
7,9,10,11,12,13,14,15,17 Noviembre	de	Supermercados Serena – Coquimbo-Ovalle
14,15,16 de Noviembre		Supermercados Ovalle
21,22,23 de Noviembre		Supermercado Serena
5,6, 7 y 8 de Diciembre		Supermercado Ovalle
19,20,21,22 y 23 de Diciembre		Supermercado La Serena
26,27,29,19 de Diciembre		Supermercado La Serena
22,23,24,25 de Diciembre		Feria Navideña
28,29,30 y 31 de Diciembre		Feria Año Nuevo

Reportaje en el Diario El Ovalino, Viernes 16 de Octubre 2003

Reportaje en el Diario Financiero, Lunes 12 de Enero 2004

Ambos adjuntado al Informe.

8. Impacto del Proyecto

Impacto Logrado.

Económico:

- Impacto Económico en la Comuna, ya que se convierte en otra alternativa de Producto Turístico y de venta en el sector.
- Mejoramiento en el nivel de ingreso y calidad de vida de los individuos involucrado en la administración y proceso productivo de la Planta.

Ventas Durante el Periodo de la Asesoría

<i>Meses</i>	<i>Kilos Vendidos</i>
<i>Junio</i>	44
<i>Julio</i>	266.5
<i>Agosto</i>	352.3
<i>Septiembre</i>	168.5
<i>Octubre</i>	265.54
<i>Noviembre</i>	297.9
<i>Diciembre</i>	116
<i>Enero</i>	129.5
<i>Febrero</i>	184.5
<i>Marzo</i>	155.5
<i>Total</i>	1980.24

Valor Económico de estas Ventas \$ 6.775.643

- Impacto económico y productivo en los proveedores de leche y Materia prima de la Planta, incrementando sus flujos económicos a nivel familiar y por ende en su calidad de vida.

Se compro a diversos productores de leche de la Zona la Cifra de \$ 1.454.275 aproximadamente.

- Incremento en los ingresos de Terceros, como el medio de Transporte Interurbano M&R, debido a los diversos fletes de Insumos.

La empresa Familiar de Transporte de Hurtado de pasajero tuvo ingresos aproximados de \$ 135.000 durante todo el proyecto por los diversos fletes

- Nueva alternativa de Consumo para él publico en general, lo que genera una mayor competencia en el rubro y por ende una disminución de precio, mejorando de esta forma la situación del consumidor.

La Competencia Tuvo que bajar sus precio en un 8% aproximadamente y desarrollar nuevas variedades.

- Mayor confianza del consumidor en el queso de cabra, incrementando sus índices per capita de consumo y generando mayor ingreso a la industria.

Según Supermercados las Ventas de Queso aumentaron en un 3% durante los meses normales.

- Mejorar los márgenes de utilidad de los productores asociados a Tres Robles, mejorando su nivel y calidad de vida.

El administrador de la Planta y Socio de Tres Robles tenía un Sueldo Mensual de \$175.0000

- Desarrollar nuevos proyectos de inversión en la zona, ya sea en el mismo rubro u otra actividad.

El Municipio se Intereso en el Proyecto

- Aumentar él numero de Proveedores y mejorar su nivel de ingreso.

El Proveedor de Mano de Obra (Maestro Quesero) tenía un sueldo mensual de \$120.000

Impacto Social

- Incremento del índice de Trabajo en los sectores rurales relacionados, ya que se produce un efecto multiplicador con el funcionamiento de la planta.

Trabajo a:

Productores

Administrador

Maestro Quesero

Personas relacionadas al Transporte

Vendedor

- Generación de un Foco de Integración con las actuales política de la Comuna de Incentivar el Agroturismo.
- Nueva alternativa de Consumo para él publico en general, lo que genera una mayor competencia en el rubro y por ende una disminución de precio, mejorando la situación del consumidor.

Tres Robles logro generar una mayor confianza en el Consumidor

A principios de la Asesoría el grado de Conocimiento por la Marca era Nula. Esta información es apoyada con la siguiente pregunta realizadas a personas o clientes de distintos Supermercados realizadas por las promotoras al momento de que la personas se acercaban a probar el producto

¿Conoce el Queso Tres Robles?

A principio un 100% no la conocían y la relacionaban con una marca de alcohol

A fines del año pasado esta respuesta cambio y de las personas encuestada un 18.5%, ya la conocían, de las cuales un 3% ya la habían comprado.

- Mayor variedad de producto para el consumidor Final.
- Existencia de un producto con calidad sanitaria, lo que conlleva a tener una mayor seguridad en este tipo de producto alimenticio, tantas veces cuestionado.
- El efecto cultural y docente que tiene al permitir que los estudiantes del Liceo de Hurtado desarrollen destrezas en el rubro y con ello ampliar a futuro sus conocimientos y alternativas de trabajo.
- El éxito del Proyecto puede ser un ejemplo de asociatividad en el sector creando la intención de otros grupos de productores a realizar iniciativas de negocios.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Este proyecto a principio se visualizaba como un proyecto exitosos, existiendo un gran optimismo por parte de la Sociedad y el equipo I.P.D. Consultores que todo culminaría de la misma forma. A principio de esta etapa nos encontrábamos con un producto introducido en el mercado Regional, logrando con el transcurso del tiempo posicionarse en la mente de los consumidores incrementando la demanda y por ende el nivel de venta y presintiendo que a futuro pueda operar independientemente. Pero nos encontramos al finalizar con el gran problema de esta Industria, su fuerte grado de estacionalidad. Lamentablemente en este Negocio el poder de Negociador de los Proveedores es muy alto, el cual puede ser evitado de la siguiente manera:

Generar contratos anuales con un precio estipulado y una cierta cantidad mensual.

Manejo Productivo de su ganado.

Los Socios aporten con su leche y de plazos en el cobro.

Algunas recomendaciones Importantes para esta Empresa son las siguientes

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PLANTA TRES ROBLES DE RIO HURTADO.

A continuación se detallan una serie de factores claves para que Tres Robles pueda mantenerse en el mercado. Si estos puntos no se toman en cuenta pueden ser causa de fracaso o problema para la empresa y su subsistencia en el tiempo.

Del Producto.

- El producto debe ser envasado correctamente al vacío. Si la bolsa no es lo suficientemente gruesa, es necesario colocar en agua caliente para una mayor adherencia al queso.
- El etiquetado debe cumplir las siguientes características:
 1. Etiquetado en el Centro, Sin arrugas y Sin Humedecer.
 2. Con su respectiva Fecha de Elaboración y de Vencimiento. No olvidar que el queso Fresco debe tener brecha de 60 días y el Queso Maduro de 120 días.
 3. Las fechas deben ser Timbradas (sin correr tinta) y no escrita a mano.
 4. Colocar a cada variedad su respectiva diferenciación (etiqueta de fresco, ajo-ají, pimentón, orégano, postre, maduro, semimaduro, postre, al vino etc.).
- El producto debe tener la forma circular, salvo que exista pedidos en otro Formato (adoberas, queso triangular, etc).
- El queso debe tratar de ser Homogéneo (iguales característica) en sabor, tamaño y forma desde un período a otro. (lo que se procesa en

un mes debe ser igual a lo que se procesa en otro mes, salvo que existan correcciones que beneficie al producto).

- El producto que sea incorporado a un Nuevo Supermercado o mostrado a un determinado cliente, debe tener las mismas características (tamaño, forma, etiquetado, sabor), que las muestras que fueron enviada o mostrada a ese cliente o Supermercado.
- El producto debe tener un peso máximo de 300 gramos, de lo contrario el producto será muy caro para el consumidor final y existirá poca rotación del producto (bajas ventas).
- Solo se harán quesos más grande si existe de por medio pedidos que así lo exijan (determinado cliente quiera quesos de ½ kilo, 1 Kilo, 3 Kilo o más).
- Los Productos que se elaborarán Tradicionalmente serán:
 1. Queso Fresco Tradicional.
 2. Queso Fresco Ajo-ají.
 3. Queso Fresco Trozo Pimentón
 4. Queso Fresco Albahaca.
 5. Solo por pedido se procesarán Maduro, Postre, Al Vino y Orégano.
- Quien mandara en definitiva el proceso de producción será la demanda. Es decir si se quiere una determinada variedad de queso se tendrá que producir esa variedad y no producir lo que se crea que se va a vender. Por ende es muy importante que el vendedor constantemente este comunicándose con la planta ya sea por Teléfono y vía escrita (registro de pedido), dando los productos que se necesitan, dando cierto tiempo a la planta para su respectivo proceso (fecha del pedido a fecha de entrega).

Del Proceso Productivo.

- Se debe procesar como mínimo por día 200 litros, de lo contrario el negocio no alcanzara a cubrir sus costos Fijos y Variables (Costos Totales), convirtiéndose en un negocio no rentable.
- De lo anterior será responsabilidad del Administrador de la Planta buscar constantemente proveedores de leche para cumplir los 200 litros mínimos diarios y negociar con ello un precio adecuado para Tres Robles.
- En caso que la Demanda se incremente fuertemente ya sea por una mayor cantidad de pedidos de los actuales clientes o por la incorporación de nuevos clientes, se tendrá que aumentar el proceso, comprando una mayor cantidad de leche.

- El incremento del procesos se podrá tomar las siguientes medidas para el personal.
 1. Doblar el Turno del Maestro (con el beneficio económico correspondiente).
 2. El administrador debe incorporarse al proceso.
 3. Los Socios tendrían que ayudar a producir (solo si conocen el proceso).
 4. Incorporar a alumnos del Liceo para tareas específicas (siempre siendo guiado por el maestro quesero y el administrador).
 5. Estas medidas permitirá doblar el trabajo de la planta y producir una mayor cantidad de queso.

- El proceso nunca debe desarrollarse en forma apurada, de lo contrario el producto que saldrá al mercado no será óptimo. Por ello la importancia entre la coordinación de tiempo y/o plazo entre el Vendedor y la Planta.

- No olvidar Nunca que se debe que cumplir todo los pedidos que se hayan comprometido en la fecha acordada de lo contrario se perderán clientes y con ello el negocio no funcionara. Es mucho mejor mantener clientes contentos y satisfechos de nuestro producto.

- No gastar dinero en cosas innecesarias, porque los recursos son escasos y se debe dar prioridad a los costos derivado al proceso productivo.

- Tratar de Mantener siempre un mínimo costo, para ello se debe que ser eficiente en la utilización de los diversos materiales que se tienen.

- Mantener constantemente un registro de Inventario de materiales, para ver que insumo falta con anterioridad y no se de el caso de no cumplir pedidos por falta de material.

- Es responsabilidad de Administrador de la Planta el óptimo funcionamiento de ella y todo lo que pase en ella. Por ella el debe ser capaz de dirigirla correctamente. Y en caso de existir problemas tratar de tomar las medidas correctivas que el estime conveniente o bien por acuerdo de los Socios en previas reuniones.

- El administrador debe que mantener constantemente informado a los Socios que están verdaderamente interesado en el funcionamiento del negocio

- Es responsabilidad del Administrador pedir informe y controlar al vendedor en su labor, haciendo que este, ofrezca el producto, venda, entregue, realice promociones y cobre las deudas pendientes.

10. IMPACTO ECONÓMICO

Impacto Económico

Situación Inicial.

A comienzo de la Asesoría se encontró con una Planta sin funcionamiento, en pésimas condiciones Higiénicas, con equipos y materiales extraviados, en desusos o usados en otros lugares no correspondiente a la planta. No existía ningún tipo de insumo para el producto y los que estaban se encontraban vencidos. El manejo ganadero de los diversos módulos eran ineficiente, generando una baja productividad de leche, por lo cual, no aseguraba la operatividad de la planta quesera. El producto en el mercado era desconocido, no existía en la memoria del consumidor la marca "Tres Robles", salvo para aquellas personas relacionadas con el proyecto anterior y habitantes del sector. Por ultimo los socios presentaban un gran desconocimiento en gestión empresarial, no teniendo herramientas y procedimientos de Administración, Operación y Comercialización, lo que producía no tener un ordenamiento estructurado de la organización. En definitiva se encontraba frente a una planta prácticamente abandonada, donde sus socios se encontraban desarrollando sus actividades en forma independiente sin preocuparse del estado de la Sociedad.

No existía ningún tipo de venta entre Tres Robles y Clientes como tampoco de los Proveedores y Tres Robles. Esto nos lleva a concluir que antes de comenzar el proyecto no existía ningún tipo de Beneficio hacia la Sociedad.

Hoy en día existe diversos beneficios que son importante señalar:

Económico:

- Impacto Económico en la Comuna, ya que se convierte en otra alternativa de Producto Turístico y de venta en el sector.
- Mejoramiento en el nivel de ingreso y calidad de vida de los individuos involucrado en la administración y proceso productivo de la Planta.
- Impacto económico y productivo en los proveedores de leche y Materia prima de la Planta, incrementando sus flujos económicos a nivel familiar y por ende en su calidad de vida.
- Incremento en los ingresos de Terceros, como el medio de Transporte Interurbano M&R, debido a los diversos fletes de Insumos.
- Nueva alternativa de Consumo para él público en general, lo que genera una mayor competencia en el rubro y por ende una disminución de precio, mejorando de esta forma la situación del consumidor.
- Mayor confianza del consumidor en el queso de cabra, incrementando sus índices per capita de consumo y generando mayor ingreso a la industria.
- Mejorar los márgenes de utilidad de los productores asociados a Tres Robles, mejorando su nivel y calidad de vida.

- Desarrollar nuevos proyectos de inversión en la zona, ya sea en el mismo rubro u otra actividad.
- Aumentar el número de Proveedores y mejorar su nivel de ingreso.

Impacto Social

- Incremento del índice de Trabajo en los sectores rurales relacionados, ya que se produce un efecto multiplicador con el funcionamiento de la planta.
- Generación de un Foco de Integración con las actuales políticas de la Comuna de Incentivar el Agroturismo.
- Nueva alternativa de Consumo para el público en general, lo que genera una mayor competencia en el rubro y por ende una disminución de precio, mejorando la situación del consumidor.
- Mayor variedad de producto para el consumidor Final.
- Existencia de un producto con calidad sanitaria, lo que conlleva a tener una mayor seguridad en este tipo de producto alimenticio, tantas veces cuestionado.
- El efecto cultural y docente que tiene al permitir que los estudiantes del Liceo de Hurtado desarrollen destrezas en el rubro y con ello ampliar a futuro sus conocimientos y alternativas de trabajo.
- El éxito del Proyecto puede ser un ejemplo de asociatividad en el sector creando la intención de otros grupos de productores a realizar iniciativas de negocios.

En Modo de Ejemplo veamos el Incremento de las Ventas Obtenidas:

Situación Inicial

Nivel de Venta: 0

Nivel de Venta con el Proyecto

PLANILLAS DE VENTAS

Fecha	Clientes	Valor	Factura N°
25-Jun	Roberto Cortes (Ovalle)	105,600	27
04-Jul	Roberto Cortes (Ovalle)	53,900	28
04-Jul	Particular	2,200	29
08-Jul	Roberto Cortes (Ovalle)	55,000	30
11-Jul	Roberto Cortes (Ovalle)	64,000	31
19-Jul	Julio Santander Noemi (Copiapó)	99,120	32
19-Jul	Julio Santander Noemi (Copiapó)	49,560	33
19-Jul	Julio Santander Noemi (Copiapó)	14,868	34
28-Jul	Rendic (Deca Recova)	81,383	35
29-Jul	Rendic (Deca Ovalle)	34,220	36
30-Jul	Julio Santander Noemi (Copiapó)	323,792	37
02-Ago	Feria Campesina	115,200	Boleta
04-Ago	Particular	8,400	Boleta
04-Ago	Particular	2,800	Boleta
04-Ago	Rendic (Deca Ovalle)	16,870	38
04-Ago	I.P.D. Consultores	14,000	39
06-Ago	Rendic (Deca Sindempart)	102,660	40
06-Ago	Rendic (Deca Puerto)	51,330	41
06-Ago	Rendic (Deca Tierras Blancas)	51,330	42
06-Ago	Rendic (Deca Balmaceda)	102,660	43
06-Ago	Particular	2,800	Boleta
07-Ago	Particular	2,800	Boleta
12-Ago	I.P.D. Consultores	25,200	44
14-Ago	Julio Santander Noemi (Copiapó)	182,428	45
21-Ago	Rendic (Deca Recova)	135,169	46
27-Ago	Supermercado San Juan	62,603	47
28-Ago	Particular	840	Boleta
29-Ago	Rendic (Deca Recova)	136,880	48
29-Ago	Particular	2,800	Boleta
29-Ago	Particular	2,800	Boleta
30-Ago	Particular	5,600	Boleta
30-Ago	Particular	2,800	Boleta
30-Ago	Cristian Mery	99,120	49
01-Sep	Supermercado La Italiana	56,000	50
02-Sep	Particular	5,600	Boleta
02-Sep	Supermercado San Juan	28,000	51
05-Sep	Rendic (Deca Copiapo)	321,668	52
10-Sep	Cristian Mery	132,160	53
12-Sep	Particular	6,845	Boleta
03-Oct	Cegeval S.A	43,500	54
04-Oct	Rendic (Deca Sindempart)	69,020	55
08-Oct	Rendic (Deca Tierras Blancas)	86,275	56
10-Oct	Rendic (Deca Balmaceda)	93,177	57
10-Oct	Julio Santander Noemi (Copiapó)	199,920	58
10-Oct	Particular	7,000	Boleta
12-Oct	Particular	840	Boleta
14-Oct	Particular	2,800	Boleta
14-Oct	Particular	2,800	Boleta
17-Oct	Rendic (Deca Ovalle)	34,510	59
17-Oct	Rendic (Deca Puerto)	22,786	60
20-Oct	Particular	14,000	Boleta
21-Oct	Observatorio Europeo Austral	14,996	61
22-Oct	I.P.D. Consultores	89,010	62
30-Oct	Julio Santander Noemi (Copiapó)	93,296	63
30-Oct	Julio Santander Noemi (Copiapó)	93,296	64

24-NOV	Cristian Mery	300,955	69
25-Nov	Observatorio Europeo Austral	52,241	70
07-Nov	Particular	1,600	Boleta
13-Nov	Particular	800	Boleta
19-Nov	Particular	6,000	Boleta
05-Dic	Rendic (Deca Ovalle)	34,510	71
10-Dic	Cegeval S.A	166,600	72
11-Dic	Supermercado San Juan	14,120	73
18-Dic	Rendic (Deca Ovalle)	51,765	74
18-Dic	Cegeval S.A	131,376	76
24-Dic	Rendic Hermanos (Deca Puerto)	13,804	77
30-Dic	El Grifo Minimarket	14,638	78
07-Ene	Rendic Hermanos (Deca T. Blancas)	34,272	79
07-Ene	Rendic Hermanos (Deca Balmaceda)	110,670	80
07-Ene	Rendic Hermanos (Deca Recova)	74,375	81
07-Ene	Rendic Hermanos (Deca Sindempar)	79,968	82
07-Ene	Rendic Hermanos (Deca Puerto)	33,201	83
10-Ene	Rendic Hermanos (Deca Ovalle)	36,295	84
12-Ene	Particular	1,250	bol
25-Ene	Cristian Mery	90,000	86
03-Feb	Cristian Mery	204,000	87
04-Feb	Cristian Mery	87,000	88
18-Feb	Rendic Hermanos (Recova)	195,790	90
18-Feb	Rendic Hermanos (Balmac)	120,904	91
13-Feb	Particular	13,000	bol
18-Feb	Rendic Hermanos (Sindemp)	62,118	92
02-Mar	Supermercados San Juan	108,290	93
02-Mar	Rendic Heramanos (Puerto)	79,492	95
17-Mar	Rendic Hermanos (Recova)	135,779	97
17-Mar	Rendic Hermanos (Balmaceda)	112,336	98
26-Mar	Rendic Hermano (Ovalle)	124,593	99
01-Abr	Rolando Lopez (Copiaipo)	192,243	100
	TOTAL	6,775,463	

Valores no incluyen IVA. (Real)

Importante es observar en estas planillas de los diversos productos es la relación Existente entre el Valor Litro y Litro procesado ya que esta relación permite tener mas o menos rentabilidad de la empresa.

ITEM	Fresco	Oregano	Albahaca	Pimentón	Al Vino	Camote	Membrillo	Ajo Aji
Valor litro Leche	200	200	200	200	200	200	200	210
Litros procesados	200	200	200	200	200	200	200	200
Kilos de queso producido	27	27	27	27	27	27	27	27
Días Trabajados	1	1	1	1	1	1	1	1
Costos de Producción								
Materia prima directa	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	42000
Mano de obra maestro queso \$4000/día	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Materia Prima (Ingredientes)	0	400	1500	5000	10000	8000	5000	1800
Sal	135	135	135	135	135	135	135	135
Insumos de fabricación (Fermento Lacteo) (3361	3361	3361	3361	3361	3361	3361	3361
Insumo de fabricación (Cuaajo) (2/lts)	336	336	336	336	336	336	336	336
Gas (12 /lt leche)	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Combustible vehiculo recolección	2521	2521	2521	2521	2521	2521	2521	2521
Seguro vehiculo \$1773/día	1490	1490	1490	1490	1490	1490	1490	1490
Administrador (175.000/30)	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833
Mano de obra indirecta, chofer	0							
Mantención quesería \$750/día	333	333	333	333	333	333	333	333
Electricidad								
Sub-Total Costos de Producción	60026	60426	61526	65026	70026	68026	65026	63826
Gastos de Operación								
Gastos generales. (12500/30)	415	415	415	415	415	415	415	415
Contador 7000/30	233	233	233	233	233	233	233	233
Agua potable	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de correspondencia	0	0						
Gastos de Ventas								
Etiquetas (\$ 32/kilo)	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560
Envases al vacío (\$46/kilo)	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480
Etiqueta chica (\$6,7/Kilo)	448	448	448	448	448	448	448	448
Vendedor	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Gastos de distribución								
Sub - Total Gastos de Operación	11636							
TOTAL COSTOS	71662	72062	73162	76662	81662	79662	76662	75462
COSTO UNITARIO POR KG DE QUESO	2687	2702	2744	2875	3062	2987	2875	2830
Precio Venta Sin Iva en los Supermercados	2900	2900	3200	3200	3650	3450	3250	3200

11. PLANES DE ACCIÓN QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN EL ÁREA COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS, PRODUCCIÓN Y FINANZAS

11.1 PLAN OPERATIVO DE CORTO PLAZO AREA COMERCIAL

Objetivo	Resultados Esperado	Indicador	Actividades	Responsable
Desarrollar un producto de calidad y de características diferenciadoras	Mejorar Presentación del Producto. Dar cierta diferenciación al Queso en función de su origen y al mercado objetivo.	Presentación e Imagen sobre la media de los productos actuales en los supermercados.	Elaborar y aplicar Programa para mejorar imagen del producto continuamente. Diseñar un envase diferenciador para el producto debido a la gran Oferta existente en mercado Desarrollo de un Plan de Medios de Comunicación, ya sea a través de afiches, letreros Camineros en la Zona y participación en Ferias Relacionar el producto con la Provincia del Limarí	Administrador, Socios y Diseñador gráfico o agencias Publicitarias.
Mejorar la Imagen de la Empresa a través de un Plan de Medios	Mejorar el Merchandising de la Empresa Tres Robles Mejorar Imagen Corporativa.	Contar con la herramientas Comunicacionales adecuadas.	Desarrollo de un Plan de Medios de Comunicación. Diseño de tarjetas, Cdrom, papelería, folletería, pendones, página de Internet y merchandising en general.	Publicistas y diseñadores Gráficos.
Introducir el producto en los Supermercados	Producto Comercializado en al menos los	Visitas de supervisión en puntos de ventas.	Implementar un equipo de comercialización. Desarrollar gestiones de ventas.	Administrador, Socio y Vendedor.

	Supermercados de la III, IV y V región. Producto conocido por los consumidores.	Facturas de Ventas. Informes de ventas. Encuestas de conocimiento y percepción del producto.	Ventas Directas en Supermercados. Reposición de producto. Participación en eventos y promociones. Manejo de Información Comercial. Alianzas Estratégicas.	
Detectar necesidades del mercado Objetivo	Identificar las reales necesidades de los consumidores de Queso de Cabra. Identificar las características del cliente actual y potencial. Determinar el consumo a través de nuevos usos del producto.	Estudio de Mercado Terminado	Estudio de Mercado con estrategia metodológica cuantitativa y cualitativa.	Empresa Busca a alumnos en practica para desarrollar encuestas y a traves de Información Secundaria.
Realizar Catálogos para los Clientes	Comenzar a relacionarse con Contactos externos ya sea del ámbito privado y con las oficinas de Fomentos Productivos de la Zona	Entrevista de Contraparte con encargados de Organismos de Fomento Productivos de diversas instituciones de Gobierno	Comenzar a trabajar los catálogos que incluya: Historia Ubicación Geográfica. Muestario de Etiquetas. Experiencia Precios Volúmenes. Etc.	Administrador

			Establecer Requisitos de cada uno de los Mercados Objetivos.	
<i>Adquisición de Información relevante</i>	Tener una lista de Posibles Contactos o Negociadores.	Numero de Comercializadores. Numero de empresas con la cual se podría realizar alianzas.	Catastro	Vendedores
<i>Establecimiento de Alianza Comercial</i>	Contar con un socio comercial en el país, para disminuir el riesgo del mercado.	Alianza realizada, con todo los componentes de la Negociación.	Reuniones con la Empresa interesadas en Adquirir el Producto. Definición de Objetivos. Realización del Plan de trabajo.	Vendedor
<i>Introducir el Queso en algunos locales específicos de venta que no sean Supermercados.</i>	Queso en algunos locales específico de ventas de alimentos, o bien de locales cuyos clientes sean Turistas. E.j. (Estaciones de Servicio, Restaurantes, Hoteles, etc)	Numero de Locales Específicos del Productos Capturados.	Salir a Ofrecer el Producto a estos Locales	Vendedor

11.2 PLAN OPERATIVO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO AREA COMERCIAL

Objetivo Especifico	Resultados Esperado	Indicador	Actividades	Responsable
Consolidar el Queso Tres Robles en el Mercado Nacional	Introducir el Producto en Supermercados con presencia Nacional. (Lider y Jumbo) Que el Queso sea conocido en los principales puntos de ventas de la Región y el País.	Numero de distribuidores o supermercados Nacionales. Niveles de Venta Alcanzados. Rentabilidad sobre las Ventas. Numero de participación en Ferias, Promoción y Eventos. Visitas Inspectivas a puntos de ventas.	Desarrollar gestiones de ventas. Ventas Directas en Supermercados. Reposición de producto. Participación en eventos y promociones.	Administrador y Vendedor
Participar en Ferias y Eventos	Dar a conocer el producto al mercado.	Numero de Ferias o Eventos en los cuales se participa	Inscribirse en la Ferias del año	Socios y Administrador

11.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de la Sociedad estará sostenido en tres pilares básicos: Clientes, Proveedores (socios) y Personal. Todo esfuerzo por mejorar el desempeño y relación con estos tres pilares mejorara la posición competitiva de la empresa.

Una organización orientada hacia el servicio y la satisfacción del cliente, una buena relación e imagen ante los Proveedores, y un personal dispuesto y preparado para aprender continuamente, son los ingredientes elementales para la consecución de los objetivos en el ámbito del Recurso Humano.

Es una realidad que en la actualidad la virtud principal de todo el personal debe ser la actitud frente al aprendizaje y al cambio, es realmente un trabajo que desde ya se debe aplicar y sistematizar como parte de la cultura de la empresa.

Se fomentará el hecho de que tanto los socios como el personal coopere y colabore, que adquieran sentido de pertenencia, que su trabajo tenga algo especial. Para esto debemos demostrarle a nuestro personal que sí nos interesa, para que ellos sientan con mejor intensidad los planes.

El Recurso Humano es una inversión futurista que protegerá a la sociedad de las pérdidas por rotación de personal clave y permitirá la experimentación de los socios en el negocio, promoverá la satisfacción de las necesidades básicas del personal para lograr que su preocupación principal sean los objetivos de la empresa. Para ello se requiere de un esfuerzo generalizado para poner a tono a la organización con una arquitectura y un propósito estratégico.

Objetivos.

Buscar incentivos para el personal de la empresa, monetarios o no, que resuelvan en parte las necesidades que pueden convertir en factores de rotación o que afecten la productividad o la mística de trabajo de la misma.

Optimizar gradualmente la organización (organización estructurado, clima organizacional), administración gestión institucional.

Objetivos Específicos

- Disponer de personal calificado en el trabajo ejecutivo y operativo de la Sociedad.
- Incorporar gradual y sistemáticamente métodos y conocimientos técnicos y de gestión empresarial.
- Disponer de métodos eficientes administrativos, financieros, contables y técnicos.

Plan Operativo de Corto Plazo Recurso Humano.

Objetivo Especifico	Resultado Esperado	Indicador	Actividades	Responsables
<i>Conformación de estructura Organizacional para la Sociedad</i>	Mantener una estructura Organizacional similar a la propuesta	Numero de Personal	Reuniones entre los socios y gerente para determinar los nuevos cargos	Administrador y Socios
<i>Disponer de personal calificado en el trabajo.</i>	Contratación de personal para la gestión venta	Numero de Vendedores	Seleccionar un Vendedor	Administrador y Socios
<i>Apoyo en Actividades de Gestión y Comercialización del Producto</i>	Personal cuenta con herramientas sólidas de comercialización y Gestión	Numero de Personal Capacitado	Capacitar al personal Directivo de la Sociedad	Asesora Externa
<i>Apoyo en Actividades de Producción del Producto</i>	Los Socios cuentan con herramientas sólidas de comercialización y Gestión	Numero de Socios Capacitado	Capacitar al personal Productivo y Socios de la Sociedad	Asesora Externa
<i>Participación en Seminarios, talleres y capacitaciones a nivel Nacional</i>	Directivos de la Sociedad con Herramientas Teóricas y Prácticas	Numero de Talleres, seminarios y cursos.	Mantener permanente Contacto con Organismos Capacitadores	Administrador
<i>Conocimientos de Nuevos Mercados y sistemas de Producción, Comercialización y Gestión</i>	Directivo y socios realizan pasantías a nivel Nacional	Numero de Pasantías anuales	Realizar giras que entreguen nuevas herramientas de producción, comercialización y gestión	Administrador y Socios

			desviaciones presupuestarias y Financieras.	
Evaluación del Personal.	Poder seguir con el personal adecuado	Evaluación de desempeño de cada uno de los participante.	Realizar evaluación de Desempeño. Desarrollar los cambios necesarios para el Bien de la Empresa	Socios
Utilizar la Franquicia Tributaria	Capacitar a los Trabajadores	Trabajadores capacitado en Manipulación de Alimentos	Para Mantener el Concepto de calidad se debe que capacitar al Maestro Quesero, para que este sea reconocido por el Servicio de Salud como manipulador de Alimentos	Administrador r y Maestro Quesero

11.4 PLAN PRODUCTIVO

La planificación de la producción consiste en definir el volumen y el momento de fabricación de los productos , establecimientos un equilibrio entre la producción y la capacidad a los distintos niveles, en busca de la competitividad deseada , para ello , se requiere un proceso concatenado de planes que vinculen los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Objetivos Generales Plan Productivo

- Reconversión gradual y sistemática de tecnología y procesos productivos.
- Mantener una Oferta permanente durante todo el año.
- Mantener un Volumen adecuado de acuerdo a los diversos Mercados.
- Formular, evaluar y gestionar el financiamiento a nivel público y privado.

Objetivos Específicos

1. Incremento de la productividad
2. Mejoramiento de la calidad del Producto.
3. Disminuir estacionalidad de producción
4. Tecnificar los sistemas productivos
5. Introducción de variedades.

Plan Operativo Area Producción Corto Plazo.

Objetivo Especifico	Resultado Esperado	Indicador	Actividades	Responsable
Introducir Tecnología Productiva	Mejora en los procesos productivos de la Empresa.	Numero de Capacitaciones realizadas en el ambito Productivo	Capacitación Productiva	Administrador
Incrementar la Oferta	Entregar mayor volumen al mercado. Disminuir el grado de Estacionalidad	Numero de Unidades producidas por día.	Implementación de Nuevas Base en la Parcela Experimental	Socios y Administrador
Obtención de Recursos	Obtener cofinanciamientos de Programas dirigido a la Pequeña Empresa	Programas en los cuales se participan	Desarrollar el Plan Operativo para Proyectos para programas de Financiamiento	Socios y Administrador
Tener un Sistema de Información Productivo	Contar con un sistema informatico, que permita la obtención de información fidedigna de Cantidad de Productos en Procesos, Terminados y Comercializados.	Sistema de Información desarrollado	Implementar un sistema, que permita agilizar la información	Administrador , Vendedor y Maestro..
Contar con información para la Toma de Decisiones.	Contar con indicadores de gestión en registros, para así emitir informes	Informe desarrollado y desviaciones corregidas.	Entregar información a través de indicadores de orden productivos como instrumentos de control y retroalimentación que permita efectuar mediciones y correcciones.	Maestro Quesero y Administrador.
Mejorar y Mantener la Calidad del Producto	Crear Estandares de Calidad, de manera de poder estructurar una estrategia de valor	Implementada Planillas con estandares de Calidad	Informe que de cuenta de los resultados obtenido en la planilla.	Personal Completo.

Plan Operativo Mediano y Largo Plazo

Objetivo Especifico	Resultado Esperado	Indicador	Actividades	Responsable
Optimizar la Planta	Cumplir con el volumen necesario, para satisfacer la Demanda	Numero de Productos	Realizar una Planificación Productiva	Personal Completo
Capacitación al personal productivo	Cumplir con las condiciones de Calidad exigida en el mercado	Producto que cumpla el 100% de las normas de calidad exigidas.	Numero de capacitaciones impartiendo roles y deberes a cargos.	Personal Completo
Fortalcer la Gestión del Area Productiva.	Mejorar el Personal del Area de Producción. Visualizar la debilidad del operario productivo.	% del Plan Implementado. Rotación de personal	Ejecutar Plan Anual de capacitación, detectando deficit del personal utilizado. Solicitar información de cada uno de las personas.	Administrador
Transferencias Tecnologicas	Poder rescatar aspectos positivos de experiencias nacionales	Numero de Pasantías realizadas	Participar en todos aquellos programas del Gobierno que permiten entregar transferencias Tecnologicas	Socios y Administrador.
Mejorar la Infraestructura de la Sociedad	Mantener una oficina en Ovale	Oficina Implementada	Buscar un lugar atractivo para poder almacenar, vender y distribuir el producto desde la Ciudad de Ovale	Sociedad
Desarrollo de nuevo productos	Mayor Variedad	Numero de Productos.	Cambiar la producción de Quesos poco rentables.	Sociedad
Incrementar la Oferta del Producto	Entregar mayor Volumen Que los socios comiencen a entregar la leche a la planta	Volumen de leche por día	Busquedad de mayor cantidad de Insumos	Sociedad

11.5 PLAN DE FINANZAS.

La gestión financiera es un proceso que determina la utilización de los recursos de la empresa para generar otros nuevos en la forma más eficiente posible. Involucra manejar herramientas financieras que proporcionen información sobre el estado de la empresa y permitan adecuar los recursos a las necesidades de ella.

La gestión financiera permite comprender los procesos de planificación financiera, control interno, análisis de costos, sistemas de información, auditorías y evaluación. Ellos son utilizados para fortalecer y mejorar el manejo de los recursos de la empresa.

Esta gestión involucra :

- Planificación y administración financiera
- Control de inventarios.
- Análisis financiero.
- Control de Costos
- Auditorías Financieras.

8.1 Objetivos General del Plan Financiero

- Aumentar gradualmente la rentabilidad de la empresa.
- Mantener una estructura adecuada de Patrimonio y endeudamiento.
- Buscar financiamiento de entes privados y públicos.
- Mantener una la línea crediticia adecuada.

Objetivos Especificos.

1. Mantener índices financieros que representen la realidad empresarial, controlando las situaciones cuando se produzca deficiencia en el manejo de los recursos.
2. Gestionar líneas de créditos, préstamos y otros medios de financiamiento ante los bancos, así como negociar tipos de cofinanciamiento que colaboren con las Empresas.
3. Estudiar la capacidad de gestión, financiera y de endeudamiento a los clientes que adquirirán productos de la Sociedad.

Los objetivos son establecer planes financieros a largo plazo que mejoren la administración de los recursos y la rentabilidad de la empresa, Crear valor, maximizar las riquezas de los dueños y maximizar el valor de la empresa en el largo plazo.

Plan Operativo para el Area de Finanzas, Corto, Mediano y Largo Plazo.

Objetivo	Resultado Esperado	Indicador	Actividad	Responsable.
Procurar Fuentes de Financiamientos sanas y Permanentes, que permitan avanzar en el logro de los objetivos de la Empresa	Mejorar en el usos de los recursos de la empresa. Mejorar el nivel de Inversión en las diversas areas de la Empresa. Mantener una liquidez constante.	Existencia de Linea de Creditos. Cofinanciamiento de instituciones públicas. Convenio con banco y otras Instituciones Financieras.	Visitar cada Banco presentando los antecedentes de la Empresas, Proyecciones de Ventas y proyectos. Participación en todo los programas disponible para la empresa. Mantener un adecuado nivel de Liquidez.	Administración
Contar con Indicadores de Gestión en registro que permita la toma de decisiones.	Contar con información que permita efectuar mediciones y correcciones de las desviaciones presupuestarias de estados Financieros.	Elaboración de Informe. Correcciones pertinentes.	Entregar información a traves de indicadores de orden Financiero como instrumento de control y retroalimentación que permita efectuar mediciones y correccion de las desviaciones presupuestarias y financieras.	Administración y contador
Incentivar el pago oportuno de los clientes	Lograr aumentar los ingresos y liquidez de la empresa	Ingresos por conceptos de ventas a plazo.	Efectuar descuentos por pronto pago. Desarrollar incentivos para los clientes.	Vendedor
Desarrollar Planes de Inversión	Desarrollar el mejoramiento de cada una de las areas Funcionales de la Empresa	Indicadores de Eficiencia de las Diversas Areas	Desarrollar Financiamiento para el Recurso Humano, capacitaciones Introducción de nuevas tecnologías. Mejoramiento en los procesos productivo de la Empresa.	Socios y Administración

12. Comentario Final

En la actualidad Tres Robles tiene demanda, incluso nuestra Consultora ha tenido diversas llamadas preguntando por el producto e incluso se tiene oferta para el extranjero, para el armado de paquetes junto al Charqui.

Los supermercados por otro lado se han comunicado averiguando que pasa con la producción, amenazando con sacar el producto de su mercado si no lo abastecen en un periodo próximo. Esta medida que pueda adoptar el Supermercado puede ser fatal para la Empresa si su objetivo es estar en un mercado formal y rentable.

Como podemos apreciar la demanda existe, pero si la empresa no la aprovecha no existirá una segunda oportunidad. Por nuestra parte dejamos abierta las puertas para seguir trabajando, ya que aun tenemos confianza en este proyecto, pero para ello Tres Robles debe generar muchos cambios en su Gestión.

ANEXO
MODELO DE GESTION

MODELO DE GESTION PARA LA SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL TRES ROBLES DE RÍO HURTADO.

*Proyecto: “Apoyo Técnico Productivo y Comercial a la
Sociedad Tres Robles Ltda de Río Hurtado”*

Código: FIA-PI-V-2002-1-P-8

*I.P.D Consultores Cía Ltda.
Vicuña Mackenna N°42, Segundo Piso
Ovalle, Fono-Fax (53) 620474
E-mail: ipdconsultores@entelchile.net*

Introducción

La tendencia actual de las políticas de gobierno relacionada con la agricultura es apoyar a la pequeña y mediana empresa agrícolas, mediante las herramientas que ella necesitan para efectuar un negocio sustentable en el tiempo y que a mediano plazo sean las propias empresas que puedan aportar sus utilidades para el despegue definitivo de este rubro productivo.

La Fundación para la Innovación Agraria, FIA, ha desarrollado durante el último período un apoyo Productivo, Técnico y Comercial a la sociedad Agroindustrial Tres Robles de Río Hurtado, a través de la empresa I.P.D. Consultores. El objetivo es contribuir al desarrollo empresarial de los productores campesinos, para así lograr una inserción estable, competitiva y una consolidación de su producto en el mercado.

Dado el diagnóstico y asesoría realizado durante estos meses a Tres Robles por IPD Consultores, además de los trabajos realizados directamente conociendo la realidad de las personas que componen la sociedad, su entorno geográfico, social y económico; y por otra parte, los factores críticos de éxito identificados, se entrega en el presente informe un modelo de gestión de empresa para asegurar su éxito.

Vemos los aspectos críticos de éxito del negocio y la producción, cómo se puede acomodar con la realidad cultural, económica y geográfica de sus socios. Veremos la cadena de producción con sus áreas primarias, identificando las actividades de cada una de ellas, las cuales contarán a la vez con objetivos claros, precisos y administrados eficientemente gestionados y coordinados entre sí.

Este modelo resulta del trabajo realizado por un equipo de profesionales puestos en terreno y en contacto continuo con la empresa, apoyando directamente en la gestión de la empresa.

Misión de la Empresa

La Misión del Negocio es una declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar a un negocio, donde se expresa el propósito de este y el grado de excelencia requerido para asumir una posición competitiva, de acuerdo a los principios y valores que deben inspirar el comportamiento de toda organización.

Definición de MISION para la organización

En el contexto participativo que caracteriza este trabajo, la definición de Misión es una consecuencia del diagnóstico general y además de las siguientes reflexiones:

¿Qué queremos ser?.

¿Qué queremos hacer?.

¿A quienes queremos atender?.

¿Cómo queremos que nos vean?

¿Con quienes queremos contar?.

Dado lo anterior se define la Misión para la Agroindustria Tres Robles de Río Hurtado Ltda.

MISION

Nuestra principal meta es Producir y Comercializar un Producto con los más altos estándares de Calidad, para aquel mercado más exigente, cumpliendo todas las normas higiénicas exigidas y alcanzando un grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los diversos procesos productivos de la empresa.

Producto: Producción y Comercialización de Queso de Cabra, en forma Tradicional y Variedades.

Mercado: Producto dirigido hacia el mercado Nacional, fundamentalmente a Supermercados de la IV y Zona Norte del País. Esto enfocado a consumidores de nivel socioeconómico medio alto.

Alcance Geográfico: I Región, III Región y IV Región.

Definición de los Objetivos de la Empresa.

La empresa presenta tres objetivos fundamentales que guiarán su proyección.

- Posicionar a la Sociedad Tres Robles en el mercado Nacional con sus diversos productos.
- Producir y Comercializar Quesos de Cabra de alta calidad.
- Satisfacer por completo las nuevas exigencias del mercado objetivo, ya sea en salud, nutritividad, variedad y seguridad.

Objetivos Específicos.

- Desarrollar nuevos mercados.
- Consolidar a la empresa a Nivel Nacional.
- Mantener una Oferta Permanente con volúmenes adecuados.
- Retroalimentarse continuamente del cliente y consumidor Final.
- Desarrollar Planes adecuados para las diversas áreas Funcionales existentes.
- Controlar lo real con lo proyectado para desarrollar las medidas correctoras.

No hay que olvidar que los objetivos de la empresa mencionados son el resultado de los objetivos de cada uno de los dueños de ésta, los cuales se pueden resumir en los siguientes:

- a) Tener una alternativa donde poder vender su producto a buen precio.
- b) Tener una fuente de ingresos que permita mejorar su calidad de vida familiar.
- c) Tener en Tres Robles una alternativa de trabajo y desarrollo comunal.
- d) Que esta empresa se mantenga en el tiempo y prospere sanamente como empresa.

Estrategia Generica de Tres Robles Ltda.

El profesor Michael Porter, notable desarrollador del tema estratégico, propone tres tipos básicos de estrategias genéricas para competir en cualquier sector industrial. (ver cuadro a continuación)



La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva (diferenciación o liderazgo en costos) que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional (comercialización, producción, personal y finanzas).

Breve descripción de las estrategias genéricas de Tres Robles.

Las estrategias de diferenciación tienen por objetivo el dar al productos cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencian de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación favorable donde detente un

poder de mercado, debido al elemento distintivo. La diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costos generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas.

Definición de Estrategia Genérica

La estrategia genérica a seguir debe estar dada por el carácter **Diferenciador del Producto** aprovechando las fortalezas de las condiciones climáticas e intrínsecas del sector y a la organización de esta sociedad para abastecer en forma permanente al mercado.

La ventaja competitiva se basará en sus cualidades distintivas asociada lógicamente en cada función y en especial a la elaboración de un producto atractivo y diversas variedades.

De esta forma se quiere comercializar un producto con un fuerte sentido de **Calidad, Origen, Variedad y Sabor**.

Esto nos lleva a decir que la rentabilidad está asociada a la calidad más que a la cantidad, accediendo a precios superiores a los recibidos actualmente.

Estrategias de Funcionamiento:

Para conseguir los objetivos propuestos anteriormente se ha diseñado una estrategia, que se basa en obtener por un período mínimo de 5 meses a partir de la Asesoría, el funcionamiento óptimo de la empresa acorde a su tamaño, para lograr primero la introducción y consolidación en el mercado del producto y segundo lograr un volumen de venta suficiente que asegure el funcionamiento óptimo en el futuro. Tanto una cartera de clientes satisfechos, un volumen de ventas suficiente, una experiencia operacional de cómo hacer mejor y menos costoso el producto, son necesarios y altamente beneficiosos para lograr el despegue definitivo de la sociedad Tres Robles.

De esta forma el aprendizaje del negocio y del ciclo productivo, las utilidades o ingresos conseguidas, los clientes fidelizados, la credibilidad de los socios en la empresa, la integración del pueblo con la empresa, y el trabajo directo en la empresa por parte de los socios, serán motor suficiente para su continuidad operacional.

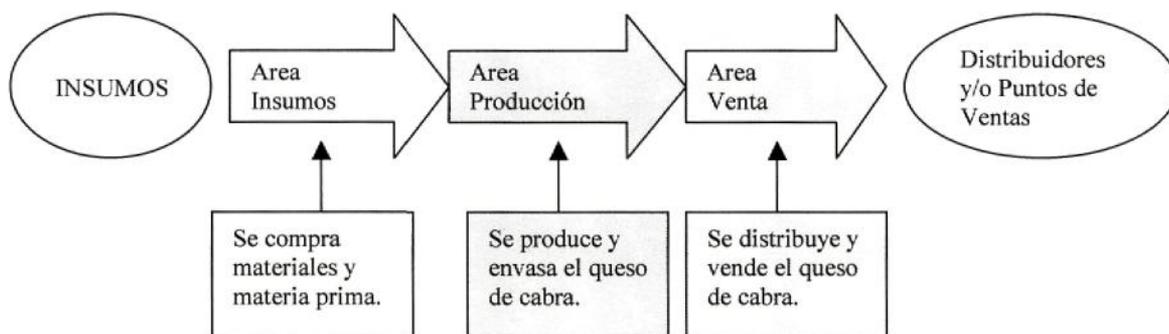
En síntesis, el éxito de la empresa (su rentabilidad) se basa en la disponibilidad tanto del producto (principalmente derivado de su insumo principal leche) como de una cantidad de clientes que compren periódicamente. Esta fidelidad de cliente sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de trabajo motivado y capaz de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Organización del Trabajo

A continuación se describe la forma más adecuada para poder organizar el trabajo y sacarle provecho (lograr suficiente eficiencia). Se verá que las diversas labores y actividades que se deben realizar en la empresa se pueden agrupar en distintas áreas de trabajo,

En orden de secuencia del proceso del negocio se encuentra en primera fase un conjunto de actividades que se dedican a la adquisición de insumos o materia prima necesarios para producir el producto, esta fase se llamará 'Area Insumos', luego entran en juego las labores o actividades propias de confección del producto, que aseguren la calidad necesaria y presentación final del mismo, esta fase se llamará 'Area Producción'; finalmente una vez que el producto se encuentra terminado se requiere transportarlo al mercado y venderlo directamente al público o a distribuidores. Esta fase de puesta en mercado y venta, que se llamará "Area Ventas", es muy importante, dado que produce los ingresos para garantizar la rentabilidad de las inversiones y costos ocurridos en la empresa, permitiendo además su operación continua.

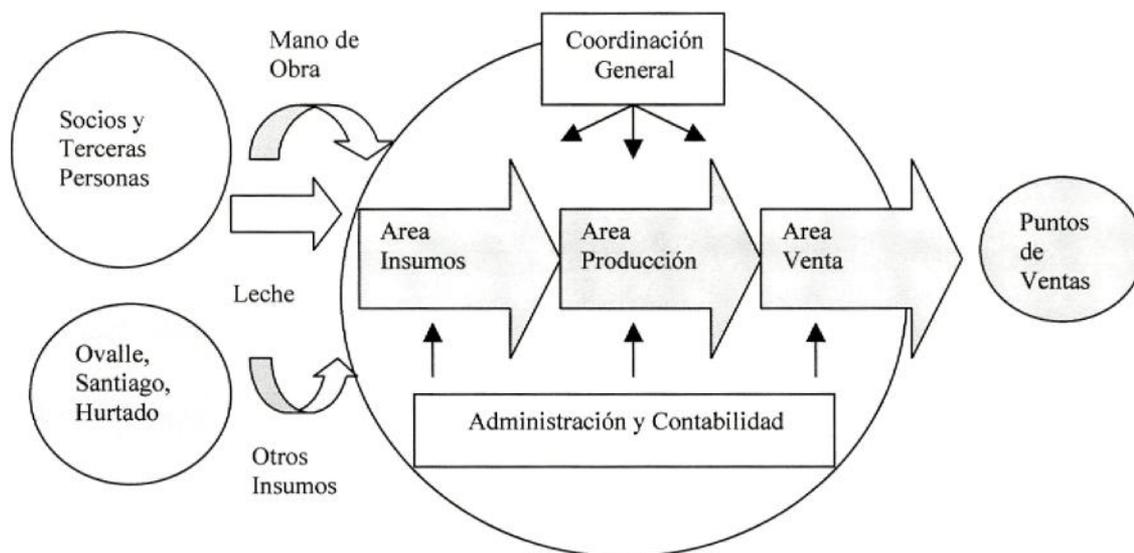
Como se puede ver en la figura el flujo del negocio es lógico y secuencial



Ahora bien, para llevar una buena administración de esta división del trabajo, y asegurar que las labores se realicen en forma coordinada, se controlen los costos, se asegure que las actividades en cada área de trabajo se realicen efectivamente, y se logre un producto de buena calidad y vendido, es necesario implementar dos áreas de apoyo del negocio. La primera de ellas tiene que ver con la administración eficiente de la empresa y de cada una de sus áreas, que se llamará Area Administración y Contabilidad; y la segunda tiene que ver con la coordinación de las distintas Areas de trabajo, esta instancia se llamará Coordinador General, la cual se preocupará de tener una visión ampliada de la empresa, del funcionamiento de cada Area de Trabajo y la coordinación entre éstas, asumiendo un rol de facilitador para cada una de ellas, y a la vez un rol de Gerente en la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas por área.

De esta forma la organización completa del modelo de gestión, con las áreas primarias del negocio y secundarias de administración coordinación, se modela según el siguiente diagrama:

Modelo de Gestión Tres Robles:



En síntesis, el Area de Insumos comprará en forma eficiente y óptima todas los insumos, herramientas, leche y otros, necesarias para Producir el queso de cabra Tradicional y en sus diversas variedades; el Area de Producción se encargará de transformar todo los insumos en un queso de muy buena calidad de la forma más eficientemente, en tanto que los encargados de vender el queso será el área de Ventas, quien tendrá la misión de vender suficiente cantidad de queso para que la empresa se financie en el tiempo.

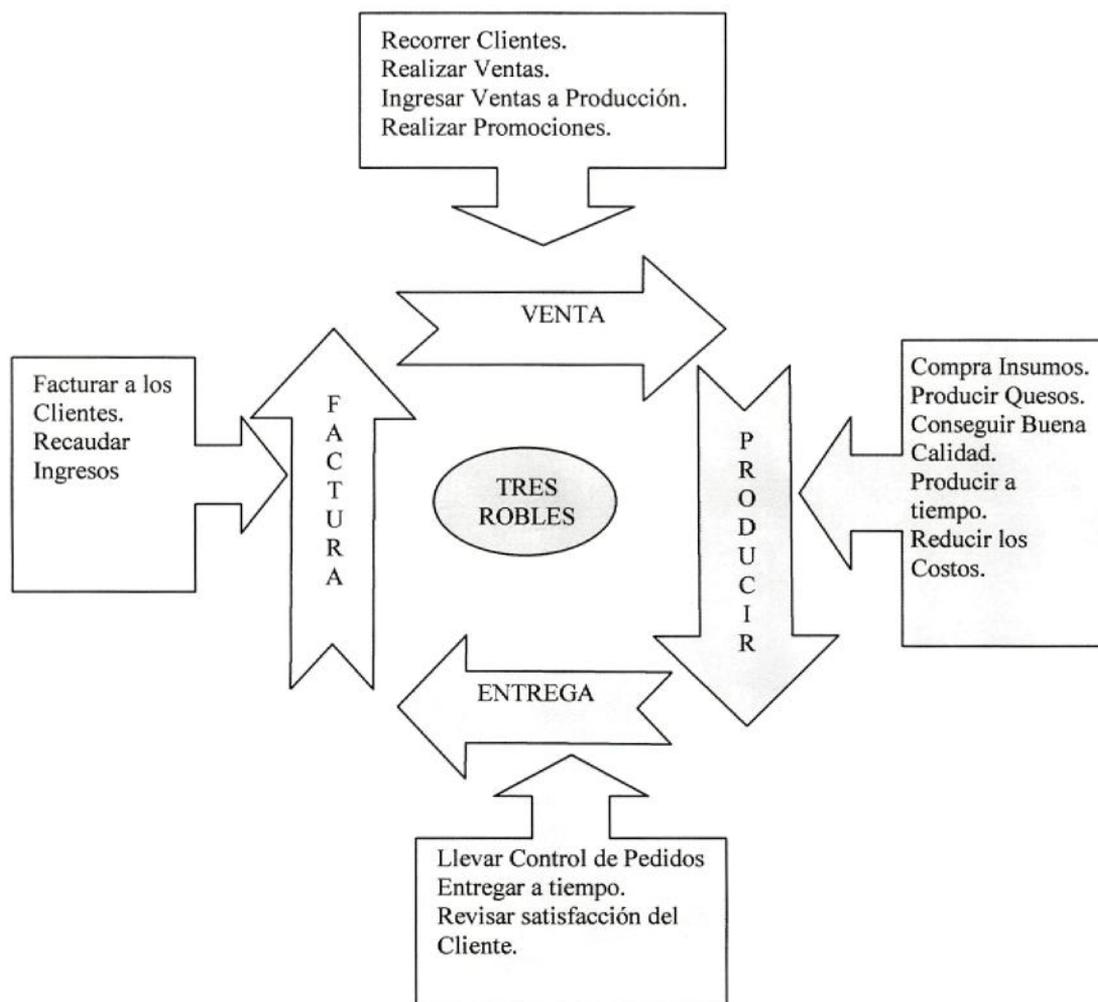
Quien esté mirando el proceso completo, manejando todas las variables de venta, producción y costos será el Coordinador General, y quien se encargará de ir evaluando constantemente la evolución de los costos, gastos e ingresos de la empresa será el Area de Administración y Contabilidad.

Ahora bien, se describirá a continuación el ciclo del negocio en términos de actividades para, posteriormente, definir un modelo de gestión simplificado adecuado a la realidad de la empresa.

Desde el punto de vista de la **venta**:

- i - Se vende al cliente.
- ii - Se produce con calidad y con control de costo.
- iii - Se entrega el pedido al cliente.
- iv - Se factura al cliente.
- v- Se retirán los pagos y se recaudan ingresos.

Ver siguiente Figura:



Desde el punto de vista de la administración de la empresa.

- i. se vende
- ii. se solicita crédito (opcional) (para compras y pagos antes de facturar y cobrar)
- ii. se compran los insumos (según pedidos de quesos de clientes)
- iii. se contrata mano de obra
- iv. se produce el queso
- v. se entrega al cliente
- vi. se factura al cliente
- vii. se cobra al cliente o recaudan los ingresos
- viii. se pagan proveedores y trabajadores (los sueldos y obligaciones sociales)
- ix. se controla el presupuesto de gastos
- x. se cumplen las obligaciones tributarios y con el banco si se utilizará la línea de Crédito.

xi. se revisa el funcionamiento de la empresa

Modelo Simplificado de Gestión de la Empresa y Organigrama

Para simplificar la gestión de la empresa, y hacerla más ágil y eficiente, tomando en cuenta su tamaño, tiempo de funcionamiento, organización actual, se propone el siguiente modelo organizacional:

Primero: Se definen el Area de Administración y Contabilidad, el Coordinador General y encargado de las compras de Insumos como una sola persona, con conocimientos de Administración de Empresas. Esta Area se llamará Administración General.

Segundo: Se define el Area de Producción a cargo de un Jefe de Producción (en el caso de Tres Robles sera el maestro quesero), encargado de gestionar las actividades de transformación de insumo a producto terminado.

Perfiles de los Jefes de Area de Producción y Area de Administración General

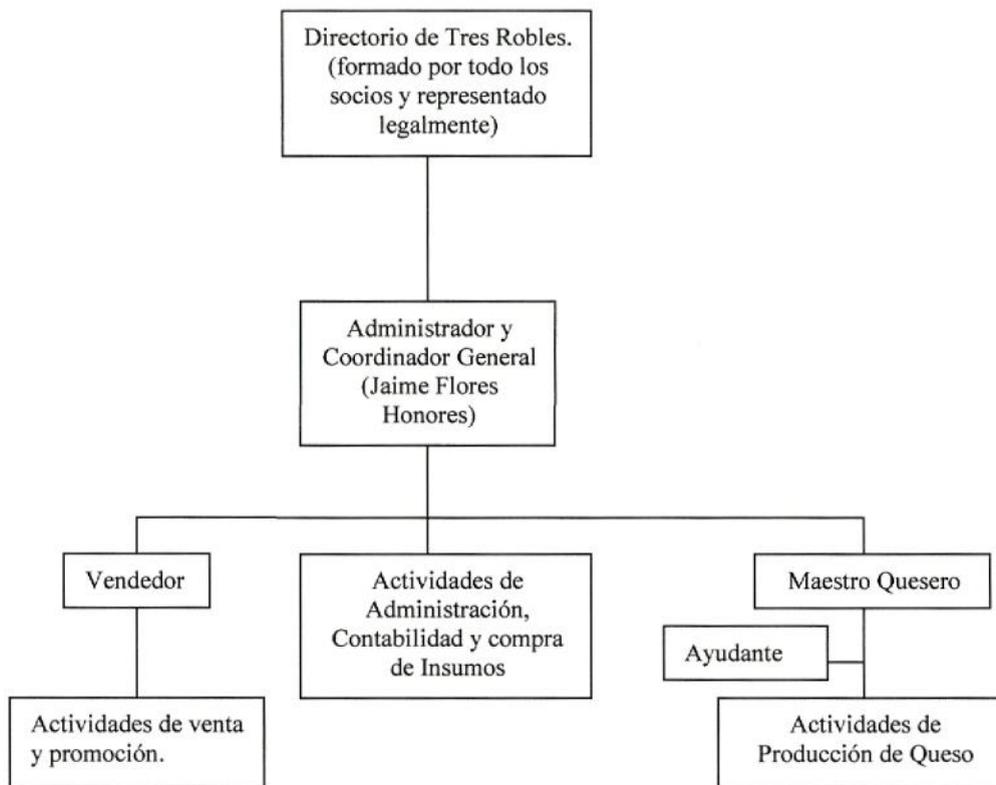
Jefe de Administración General: Conocimientos de administración de empresas, conocimientos de contabilidad, administración y contención de gastos, visión comercial y capacidad de relacionarse adecuadamente con clientes. En la actualidad este cargo es desarrollado por Jaime Flores Honores. Todo los cargos que se describen a continuación estarían bajo la responsabilidad de este Administrador.

Jefe de Producción: Gran dominio del proceso productivo, prolijo, dedicado con alto nivel de compromiso y trabajador. En la actualidad este cargo puede estar realizado por el maestro quesero, ya que es él quien domina el proceso de transformación y la cantidad de Insumos necesarios para un eficiente trabajo. En el futuro si se logra mejorar las ventas y por ende hacer crecer a la empresa se necesitara una persona dedicada exclusivamente a esta área.

Mano de Obra General: Trabajadores sin preparación especial, pero con experiencia en el proceso productivo. Se debe capacitar en forma básica a los trabajadores que a futuro se pueda contratar, utilizando como guía el resumen de las actividades del Area de Producción e Insumos. A medidas que el volumen de producción de la empresa se incrementa sera necesario contratar un ayudante para el maestro quesero.

Poseer un vendedor con experiencia en el rubro para que realice todas las actividades de ventas en los diversos puntos de ventas.

Organigrama



Descripción de la gestión de cada Area de Trabajo

A continuación se definen las actividades relacionadas a cada Area de Trabajo, de modo tal de constituir una guía de las principales actividades que se deben realizar en la empresa, la que paulatinamente con la experiencia ganada se pueden ir resumiendo en otras más eficientes que las reemplacen, pero que cumplan sus mismos fines dentro de la cadena de producción y comercialización del queso de cabra.

Las Areas a describir son:

- Area Ventas
- Area Insumos y Area Producción
- Area Administración y Contabilidad
- Area de Coordinación General.

Actividades del Area de Ventas

Objetivos de la Venta

De acuerdo con la estrategia planteada en el modelo de gestión, tener clientes satisfechos que continuamente estén comprando, contribuyen a poder tener el dinero para trabajar la empresa, pagar todos sus costos y hacerla rentable para sus dueños; si no existe función de venta, la empresa desaparece porque no hay ingresos.

En todo negocio, la actividad de venta consta de cuatro fases, la primera la detección de las oportunidades de negocio, la segunda es la preparación de la oferta y cierre del

negocio, la tercera es la entrega del producto, y la cuarta es la verificación de la conformidad del cliente con respecto a lo ofrecido y facturación.

En la primera fase es muy importante dado que mientras más oportunidades de negocio existan, habrá más posibilidades para conseguir mayores ventas y por lo tanto mayores ingresos para la empresa. En la segunda fase se confecciona la oferta de lo que se va a vender en sus condiciones de entrega, calidad y precios, de acuerdo a las necesidades de los clientes llegando a un acuerdo comercial. La tercera fase corresponde a dar cumplimiento a lo ofrecido, en cuanto a características, cantidad, calidad y oportunidad ó plazo de entrega. La última fase se refiere a verificar la satisfacción de los clientes que compraron el producto si éstos satisfacen sus expectativas, qué fue lo que le faltó o echaron de menos del producto, qué no les gustó, qué les gustó, qué le modificaría, etc..

Como se puede ver, cada etapa de la venta es importante, sobre todo en mercados competitivos, si el producto quiere competir en el mercado, debe ser del agrado y preferencia de los clientes, los precios deben permitir el retorno adecuado para la empresa y a la vez promover e incentivar la compra del producto, debemos ser capaces de fabricar un producto de buena calidad, y además debemos ser capaces de identificar dónde se puede vender más cantidad y más fácilmente, a menor costo.

Dado esto, vemos que el proceso de venta es muy importante, hoy por hoy, definido de la forma anterior, es la función más importante de la empresa.

Metas de Venta de Queso Mensual

La evaluación económica de la empresa determinó que se requiere cierto nivel de ingresos, este nivel de ingresos depende de la gestión de ventas, traducidas en objetivos de venta, que se revisan a continuación:

Metas de Ventas Mensuales	Detalle
Cantidad de Leche	4.500 litros
Cantidad de Queso Mensual	643 Kilos

Proceso de la Venta:

Dados los objetivos de venta ya establecidos por la empresa, se desarrolla a continuación una metodología a seguir para asegurar estos volúmenes de ventas

Identificación de Mercado Objetivo y las Oportunidades de Negocio:

Lo primer es saber a quién vender, para saber esto y dónde están las mayores oportunidades de negocio, se debe identificar a qué grupo de clientes resultaría más efectivo realizar la gestión de venta, qué clase de productos necesitan, en qué momento lo requieren y cómo se le puede vender de forma más eficiente. Las acciones a seguir son las siguientes:

- 1.- Visitar o contactar periódicamente (cada 15 días) a los clientes habituales (diversos supermercados), para ofrecer más producto, verificar si les hace falta, etc...

2.- Definir quienes son los posibles compradores del producto. Se debe realizar obligadamente un listado de potenciales clientes. Aquí se ubican todas las personas, todos los supermercados, los restaurantes, hoteles u otros.

3.- Definir quienes son los clientes a los cuales es posible vender mayor cantidad de productos.

4.- Definir a qué clientes se nos haría más fácil y rápido venderles. Aquí del listado anterior debemos priorizar dónde creemos que tenemos condiciones especiales para producir la venta de forma rápida. Estas condiciones especiales pueden ser:

Que tengamos con ellos **cercanía geográfica.**

Que la empresa o los vendedores tengan **buenos contactos de personas** en estos clientes,

Que estos **clientes conozcan el producto y su calidad,**

Que **conozcan la empresa, y confíen** en ella

Que **se tenga certeza o información de que necesiten luego o con urgencia el producto** por alguna razón especial.

Que **tengan gran flujo de ventas a clientes** finales (venta de gran cantidad de queso a sus clientes), etc.

Estos son los pasos esenciales para determinar la cartera o listado de clientes, a quienes se debe enfocar todos los esfuerzos de venta.

Cartera de Clientes

Este listado se llamará Cartera de Clientes, y deberá estar registrado en un listado que contenga la siguiente información:

Datos Básicos

RUT

Razón Social

Teléfonofax

Dirección

Ciudad

Persona de Contacto

Teléfono de contacto

Tamaño del Cliente en términos de posibles Ventas de Kgs al año

Luego de tener esta información base, con este listado, se debe catalogar a los clientes de mayor a menor de acuerdo a las condiciones más favorables para la venta.

Para concretar las ventas se debe tomar este listado de clientes, llamado "cartera" y efectuar contacto con ellos para mostrarles el producto, sus cualidades, y convencerlos de que lo compren. Este contacto debe ser obligado realizado permanentemente, en forma ordenada y eficiente, para abarcar la mayor cantidad de clientes posibles en el menor tiempo. Ahora bien, cuando se realice el contacto, se debe registrar o anotar para cada uno de ellos la información obtenida, y los compromisos o acciones comprometidas en la visita o conversación telefónica, teniendo en cuenta sobre todo su intención de compra. Esto es muy importante, dado que los compromisos que se

adquieran con los clientes deben ser cumplidos para dar muestras de una empresa confiable, así se apalanca mejor la venta, dado que el cliente aprecia a la empresa como una empresa que cumple sus compromisos y puede cumplir mejor los plazos de entrega, calidad del producto, etc. Esta es la importancia de anotar la información y las acciones comprometidas.

Para efectuar el recorrido eficiente a estos clientes se debe:

- a.- Realizar una estimación a priori de cuánto producto se puede vender en cada uno de los clientes del listado depurado. Ordenar de más a menos ventas posibles.
- b.- Conseguir los nombres, direcciones, teléfonos, e-mail y fax de los encargados de compra de estos clientes.
- c.- Agrupar estos interesados por cercanía geográfica y estimar una ruta adecuada para realizar el recorrido de una vez.
- d.- Tomar contacto telefónico pidiendo hablar con el encargado de compras de la empresa, presentarse como representantes de la empresa Tres Robles, destacar las cualidades del producto que se quiere vender y sondear su interés por establecer con esta persona una reunión a fin de llevar muestras del producto, y ofertas concretas de precios, plazos de entrega, etc.

Ficha del Clientes

Cliente	Dirección/ Localidad	Persona Encargada	Fono	Fecha ultimo contacto	Acciones comprometida	Fecha entrega
Deca	Vicente Zorrilla/ La Serena	Daniel Barraza/ Nelson Collao	(51) 224923	3 de Noviembre	Entrega de 45 Kilos de queso fresco Normal	7 de Noviembre
Deca	Balmaceda/ La Serena	José Yasigi/ Hermán Carvajal	(51) 222674	3 Noviembre	Realizar Promociones día 7, 8 y 10 de Noviembre	7 de Noviembre
Deca	Varela 1490/ Coquimbo	Luis Marín	(51) 321287	23 de Noviembre	Realizar Cambio de Queso	14 de Noviembre

Preparación de la Oferta.

El precio del producto no puede ser menor que el establecido en la evaluación de costos, salvo una autorización del Coordinador General y del Area de Administración.

Adicionalmente es importante saber cuáles son los plazos de entrega asociados a cada pedido, para así programar adecuadamente la producción y entrega del producto. Estos pedidos deben ser informados inmediatamente al Area de Producción, luego el Area de Producción es quien debe declarar cuándo podrá tener el mejor plazo posible todas los pedidos solicitados. Una vez completada la consulta al Area de Producción, se puede entregar con certeza el plazo de entrega del producto a los clientes. En la eventualidad de que no sea posible realizar la consulta al Area de Producción, se deberá comprometer un plazo holgado, tomando como referencia otras entregas anteriores de cantidades de queso pedidos también similares para clientes ubicados en lugares similares,

Una vez informado al cliente las condiciones de precio, fecha de entrega, cantidad y calidad, éste podrá manifestar su intención de comprar o no el producto. Si no acepta las condiciones de venta, debemos indagar con él cuáles son los aspectos que impiden su aceptación de la oferta. Si esta dificultad es factible de resolver por parte de la empresa, podremos ofrecerle al cliente y cerrar la venta, de lo contrario, debemos dedicar los esfuerzos a otra oportunidad de venta probablemente con otro cliente.

En caso de efectuar la venta se construye en sí un compromiso de entrega por el producto y un compromiso de pago de parte del cliente. Lo más probable es que los pagos de los clientes no se hagan efectivos hasta entre 1 y 3 meses. ***Se deben privilegiar los pagos a menor plazo.***

Apenas se establece el compromiso de compra - venta con el Cliente, se debe formalizar a través de una carta de oferta y por parte del cliente a través de una orden de compra. Es muy importante que este compromiso quede por escrito, sobre todo de parte del cliente, lo que se recomienda es una orden de compra dirigida a nuestra empresa, Si no se establece el compromiso formalmente a través de la orden de compra u otro equivalente, es muy fácil que el cliente en cualquier momento pueda echar pie atrás su pedido, provocando un daño a la empresa por cuanto la producción ya se realizó, asumiendo los costos de producción, sin ingresos. Esto es muy crítico, dado que sí no es posible vender la cantidad a otros clientes, con nuevos y adicionales costos asociados a la venta, se perderán estos ingresos presupuestados. ***Mientras mayor es el pedido más riguroso debe ser el compromiso formal con el cliente.***

Ahora bien, una vez que se produce la venta, y debidamente formalizada por ambas partes, se debe informar al Area de Producción para que éste realice la fabricación y/o despacho del queso, si existe en bodega. Este pedido debe realizarse en forma muy clara para evitar errores en la entrega y rechazos del cliente.

Se adjunta a continuación un, un uformulario de Venta, el cual debe ser pasado al Area Producción, a más tardar a 48 horas desde que se produjo la venta.

Formulario de Ventas

Fecha:	
Cliente	
Rut	
Dirección	
Encargado	
Télefono	
e-mail	
Fax	

Detalle del Pedido		
Variedad de Queso	Formato (250 gr, 1 kg, 3 kg)	Cantidad

Precio Acordado sin IVA		
Variedad de Queso	Formato	Precio

Total a Facturar sin IVA	
---------------------------------	--

Pagos Comprometidos Sin IVA	
Al momento	
Contra entrega	
A 15 días	
A 30 días	
A 60 días	
A 90 días	

Fecha de Compromiso de Entrega:	
Fecha real de Entrega:	
Días de atraso	
Fecha rela de facturación	
Monto real facturado	

Observaciones Especiales de la Entrega

Firma y Fecha vendedor	Firma y Fecha de producción	Firma y Fecha Administración

Cabe destacar que este mismo Formulado de Venta servirá como ficha de la venta, el cual registrará todos los datos del compromiso adquirido, de los pagos y la facturación realizada por esta venta, además registrará la fecha real de entrega del producto para verificar con el área de producción, el cumplimiento con los clientes. Además permitirá al Area de Administración y Finanzas la correcta facturación de la Venta.

Operatoria de Ventas en los Supermercados

Todas las cadenas de supermercados existente en nuestro país le asignan una matriz de proveedor a todos los productos. Esta matriz contiene el código de proveedor más el código del producto. Una vez obtenida se puede visitar a cada supermercado correspondiente comunicando al Administrador del Local que se es proveedor oficial del Queso de Cabra Tres Robles.

Junto al administrador se presenta el producto al encargado de ventas de productos perecibles (Fiambrería), quien realiza el primer pedido.

Generalmente en la primera visita el encargado de compras debe realizar el primer pedido, de no ser así, el proveedor puede avisar al administrador o Gerente del Area Central quien sensibiliza a su subordinado para que realice la primera compra. Esta situación en ningún momento garantiza la continuidad de las ventas, ya que cada punto de distribución al ser autónomo en su gestión de negocio, dependerá de su nivel de demanda. Luego la continuidad de las ventas del Queso Tres Robles dependerá lógicamente de la aceptación y rotación que tenga el producto en ese punto de venta en particular, situación que dependerá de variables externas al proveedor e internas a él. Y de las diversas ofertas y promociones que se realicen en el Supermercado

Seguimiento de Venta y Reposición de Productos.

Realizada la primera transacción el proveedor deberá preocuparse del desarrollo de las mismas. Para ello y con base en un buen sistema de información, estará preocupado periódicamente (15 días en promedio) de la situación del producto; si se esta o no vendiendo, como esta colocado en el local, que actividad se podría realizar para mejorar la visibilidad y ubicación, si es necesario realizar promociones de él. Además, la reposición del producto de cada local deberá realizarse directamente por el encargado para esos fines de la Sociedad.

Para este trabajo en terreno necesariamente deberá responsabilizarse en el corto plazo, el encargado de venta. Se debe destacar que para la correcta administración del proceso comercial en el Futuro es deber de la sociedad financiar a un o más profesionales para que asuman el proceso de comercialización y venta en los distintos supermercados. Es necesario recalcar que un supermercado u otro punto de venta de interés "no" van a llamar para pedir producto, sino son los mismos productores los que tienen que estar gestionando la comercialización y la producción (oferta en función de la Demanda).

Entrega del Producto

Dentro del Area de Producción, una vez que se comienzan a recibir los formularios de venta, se debe tener cuidado de cumplir los compromisos adquiridos con los clientes. Es por esto que se debe realizar un inventario de todos los pedidos recibidos de clientes.

Cuadro de Gestión de Pedidos

Cliente	Dirección /Localidad	Variedad	Total de Kilos	Monto a Facturar	Fecha de Entrega.

La entrega del producto debe realizarse con mucha rigurosidad, dado que una falla en este aspecto puede provocar de parte del cliente mayorista o supermercado, el rechazo de la compra. Los compromisos en este aspecto se deben cuidar mucho, y cualquier problema que se pueda anticipar, se debe advertir al cliente mayorista con anticipación, para que éste pueda cubrir sus necesidades de alguna forma alternativa y pueda cumplir, a su vez, con sus propios clientes.

Para ordenar esto, una vez inventariado los pedidos realizados por los clientes, se debe realizar un listado con cada pedido y su plazo de entrega, de forma tal que el Area de Producción trabaje en base a esos requerimientos. Lo anterior implica que apenas se produzca una venta se ejecute un procedimiento de pedido interno y orden de despacho al cliente. El Area de Producción debe tener este listado como su eje central de producción, y debe adecuar sus indicadores en este aspecto.

Este listado debe ser compartido entre ambas áreas, producción y ventas, revisado semanalmente para dimensionar la capacidad de producción y entrega.

Chequeo de Conformidad del Cliente

Debe ser el vendedor quien reporta al área de Administración y Contabilidad cuando un pedido fue entregado y recibido conforme de parte del cliente, este hecho se registra con una Guía de Despacho firmada con recepción conforme de parte del cliente. Esta guía de despacho una vez que es recibida inmediatamente genera una factura correspondiente de parte del Area de Administración.

La actividad de venta no debe parar jamás, salvo que toda la producción de queso de la planta ya esté comprometida a clientes, pero aún así es recomendable sobre vender del orden de un 20 - 25%. Esto permitirá estar cubiertos sobre pedidos que sean abortados por el cliente, de esta forma se asegurará la colocación de toda la producción de la planta.

Fuerza de Ventas

Se debe disponer, al menos en esta fase de un vendedor dedicado a esta labor, con un sistema de remuneración que le incentive a vender mucho, pero también con un sistema de control de metas de venta que se asegure que es la persona correcta para esta delicada función.

Es muy importante que este vendedor realice su trabajo en forma metódica y eficiente, como se ha descrito aquí, para asegurar la mayor cobertura de mercado posible y captar la mayor cantidad de oportunidades de venta que existan. Se recomienda que si el

vendedor no cumple las metas durante dos meses seguidos, se proceda a cambiarlo. Tal vez en este caso resulte beneficiosos tener dos vendedores en vez de uno, y analizar los resultados.

Lo más importante de la gestión de venta es que se cumplan las metas de venta mes a mes.

Sistema de Remuneración con Incentivos

La empresa debe tener gente dedicada a la tarea de Ventas, y debe además pagar sus servicios de forma tal que se garantice el objetivo. Es por esto que es muy importante realizar el seguimiento de las actividades de venta en forma permanente. La forma más eficiente conocida para fomentar la venta remunerar este trabajo es a través de un sistema de comisiones. Este sistema significa que mientras más ventas realice un vendedor más dinero gana al mes.

Definiremos el sistema de comisiones en de la siguiente manera:

Sueldo Total = Incentivo por venta + sueldo fijo

Para calcular los valores concretos, debemos estipular un sueldo apropiado para el vendedor.

Ejemplo: Dadas las características de este tipo de ventas, un sueldo apropiado podrían ser 150.000 líquido. El incentivo por venta será de un 5% sobre el total de las ventas efectuadas, si cumple con las metas mensuales.

Area de Producción e Insumos

El área de producción y el área de comercialización tiene una relación muy estrecha, y dadas las características y dimensiones de la Planta, así como la producción estimada y planificada, permiten juntar las Areas de Insumos y Area de Producción en una sola, que llamaremos Area de Producción e Insumos.

Sin embargo, para describir apropiadamente las actividades relacionadas a la compra, debemos describir las actividades de Insumos y Producción inicialmente por separado para advertir que luego se entremezclan sus actividades.

Actividades de Compra o Insumos:

Esta Area tiene por objeto la misión de incorporar al proceso productivo todos los insumos de óptima calidad, y comprarlos al precio más óptimo para la empresa.

Condiciones de Negociación con proveedores para una Optima Compra

Esto significa que se debe comprar en forma óptima, para un mejor rendimiento en la compra, se listan a continuación los aspectos que deben tomar en cuenta:

1.- Antes de realizar una compra se deben tomar en cuenta 3 posibles proveedores a quienes comprar, es decir contar con tres ofertas de proveedores distintos idealmente. (mínimo deben ser dos).

2.- Se deben comparar simultáneamente precio y calidad, tomando en cuenta si la probable merma de calidad del insumo influirá en la calidad final del queso. Así mismo si el mayor precio a pagar por el mejor insumo sobrepasa el presupuesto.

3.- Se debe escoger el de menor precio y mejor calidad. Otro criterio puede ser a igual precio se debe escoger de mejor calidad (o rinde), o bien a igual calidad (o rinde) el de menor precio.

4.- Se deben tener en cuenta las facilidades adicionales de entrega que ofrecen los proveedores, tales como el plazo de entrega, costos de reparto, flete, etc., todos aspectos que deben considerarse a la hora de tomar la decisión de compra. Obviamente, se debe escoger el que por el mismo precio entregue mayores facilidades de entrega, flete, reparto, etc. Visto de otra forma, el precio real de un insumo estará dado por el costo total que resulte de obtenerlo en el momento adecuado, y en la Planta o lugar de uso. Luego si resulta más barato comprarlo en la ciudad que en el Pueblo de Hurtado, se debe tener en cuenta lo que costará llevarlo hasta la Planta, es decir a ese precio se debe incorporar o sumar el flete o transporte.

5.- En el momento de la compra, se debe tratar de comprar con un plazo de pago equivalente o mayor al plazo de pago que entregan los clientes, esto para poder pagar adecuadamente las cuentas. De otra forma, se debería conseguir una línea de crédito en el banco por los costos que no se pudieran cubrir gracias a la recaudación mensual de la empresa.

6.- Antes de proceder a efectuar las compras se debe llevar un catastro o registro anotado de los insumos que sobraron o que se encuentran en bodega, la idea es que no se pueden comprar insumos en exceso, sólo lo justo que falte para el volumen total de pedidos de los clientes. Si no se lleva este registro, se puede cometer el error de comprar insumos que no sean necesarios, con lo cual los costos de la empresa se elevarían y se haría menos rentable.

7.- Las cantidades de insumos a comprar las determina el Area de Producción, en base al Cuadro de Control de Pedidos de Clientes, en el cual se registran todos los pedidos de clientes, y por lo tanto se deduce la cantidad de queso a producir.

Número y Características de los Proveedores.

Producto	Proveedor	Característica
Leche	Hacienda Serón (Interno)	Producción de leche Mayo a Enero Forma de Pago a fin de mes.
	Eduardo Valenzuela	Producción Marzo a Noviembre. Forma de pago a fin de mes.
	Liceo de Hurtado	Producción Junio a Enero. Forma de pago a fin de mes.
	Hacienda Matilde	Producción Junio a Septiembre. Forma de pago a fin de mes.
	Mario Pizarro	Producción Agosto a Octubre.

		Forma de pago a fin de mes.
	Monardes	Producción Enero a Abril. Forma de pago a fin de mes.
Cuajo y Cultivo para queso Maduro y/o Fresco	Jorgen Stobberup (Santiago)	La forma de pago se realiza inmediatamente depositando en sus cuenta. El pedido es despachado en la tarde, para llegar vía transporte Terrestre al día siguiente a la ciudad de Ovalle.
Gas	Lipigas	Al ser venta a granel esta debe realizarse cuando el tambor posee un 5% de lo contrario la planta puede quedar sin producción.

Los otros Insumos tales como:

Sal, detergente, Cloro, desinfectante, guantes, bolsas de basuras materiales de Oficina, Orégano, Ají, Ajo, Camote, Membrillo, Albahaca, son adquirido en Supermercado. Principalmente en el Supermercado Deca, ya que posee los mejores Precios de la ciudad.

El Material de Oficina es adquirido en la Librería mas economica de la ciudad "Librería Rojas" la cual realiza constantemente descuentos a sus diversos productos.

Actividades del Area de Producción

Objetivos del Area de Producción

A continuación se describen los principales objetivos que debe alcanzar el Area de Producción:

El área de producción tiene como principal objetivo generar un producto de óptima calidad sanitaria , que se controlará realizando análisis bacteriológico del producto cada 60 días, y organolépticas que se verificará rutinariamente con el control de calidad en cada uno de los procesos productivos a través del olor, sabor, color, que permitan a la empresa comercializar su producto en mercados exigentes y de alta competitividad.

Procesar y manipular los insumos y producto de acuerdo a las normas establecidas por el Servicio de Salud en manipulación de alimentos.

Asegurar un óptimo estado de toda la Planta las maquinarias, utensilios e infraestructuras para asegurar un proceso adecuado, Para esto se ha definido un conjunto de requerimientos básicas relacionadas con el Aseo, Higiene y Mantenimiento del Equipamiento,

Mantener un nivel de producción requerido para abastecer los diferentes puntos de ventas.

Contar con el producto cuando se requiera. Esto dice relación con los pedidos que realizarán los diferentes clientes y que deberán atenderse en los plazos comprometidos

en las condiciones de venta. Para ello se debe contar con una rápida disponibilidad y distribución del producto para satisfacer los pedidos de los clientes

Registrar Costos, o bien registrar toda la información relevante al proceso productivo con el objeto de establecer los costos y gastos en cada proceso. Para ello la información debe recogerse de los registros productivos de cada una de las etapas del proceso productivo, y el correspondiente registro de costos.

Planificación de la Producción

La estrategia de producción desarrollada persigue la reconversión gradual y sistemática de tecnología y procesos productivos. Esta tendrá su base en la explotación intensiva del ganado caprino, del cual se obtendrá la materia prima necesaria para la elaboración de Queso.

Para desarrollar esta estrategia, se debe comenzar por el diseño de un sistema sustentable de producción, el cual debe basarse obviamente en una oferta estable de forraje, durante toda la temporada, tanto en cantidad como en calidad.

La estrategia se inicia con la reactivación de las instalaciones ya existentes, se considera una planta elaboradora de quesos, que pueda producir no solo el queso de la leche producida por el plantel sino que se constituya en un poder comprador de leche para los otros Productores, elaborando un queso homogéneo de buena calidad orgánoleptica y presentación.

Para que esto se realice en óptimas condiciones la recolección de leche deberá ser diariamente y respetando las normas de manejo de la ordeña y almacenamiento de la leche.

El objetivo es estandarizar el producto queso y que la planta aumente su producción por medio de la compra de leche a terceros.

Con la compra a terceros se podrá demostrar la factibilidad de producir queso de cabra en épocas invernales y a la vez visualizar el nivel de precios de retorno por esta venta fuera de épocas tradicionales. Además del desarrollo de variedades propias de quesos, tanto maduros como frescos y otros. Será estrictamente necesario el determinar la mejor combinación, que permita maximizar los ingresos, entre queso fresco y maduro a priori se propone una combinación de 2/3 de Fresco y 1/3 de Maduro respectivamente. Dentro de esta proporción están lógicamente aquellos productos que son vendidos por pedidos especiales como por ejemplo: El Maduro con Vino y el Queso Postre de Dulce de Camote y Membrillo.

El sistema productivo basa su accionar sobre una masa cautiva, de propiedad de la Sociedad Tres Robles y a una masa Flotante perteneciente a cada uno de los lugareños que se interesen en participar del sistema productivo del sector.

Programa de Producción

El programa de producción estará directamente relacionado con el tamaño de la planta y de la demanda existente, por lo tanto se determinará en base al volumen de leche tanto producida como la recibida de terceros.

Ciclo Productivo.

Extracción del Insumo Básico (leche) y primordial para la elaboración de queso, la obtiene cada criadero, en la forma tradicional.

Luego se recolecta este insumo para ser llevado a la planta para su posterior medición de acidez, pasteurización y proceso de transformación.

Una vez desarrollada la transformación, habiendo para ello utilizado los insumos adecuados el producto se deja orear para su posterior envasado.

Una vez almacenado durante un tiempo determinado se realizara el envasado del producto a través de sellado al vacío, colocando la etiqueta de Tres Robles, como la que identifica la variedad del producto. Adema de rotular la fecha de elaboración y de vencimiento.

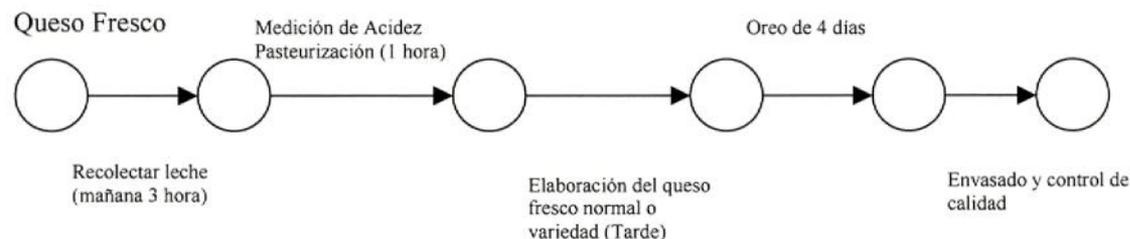
Es fundamental una vez envasado el producto realizar un control de cada una de las unidades envasadas con el objeto de:

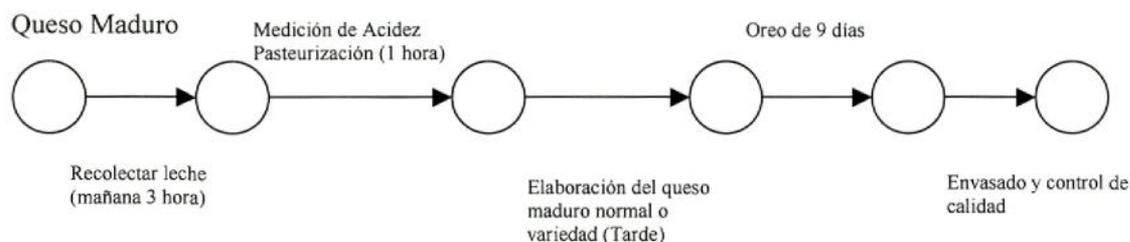
- i) Verificar correcto sellado
- ii) Envase en perfectas condiciones
- iii) Fechado correcto y proporcional a la fecha de envasado
- iv) Presencia de impurezas en su interior
- v) Calidad Organoléptica: Una pieza de cada 50 Kilos Degustar, oler, mirar, tocar el producto para controlar sabor, presentación, gusto, color y olor.

Una vez que el producto se encuentra envasado, ya está listo para ser entregado a los clientes, previa gestión de ventas.

Diagrama de Flujo del Proceso.

Como una forma de visualizar la totalidad de los procesos contenidos en la cadena productiva se indica el flujo secuencia que contiene las estaciones de trabajo y las estimaciones de tiempo respectivas según la variedad del queso:





Se observa que las actividades críticas que resultan más intensivas en jornales es cuando hay que producir y envalar el mismo día. Al igual que la actividad crítica en día corresponden al oreo del producto. La correcta ejecución de estas actividades críticas garantiza la calidad del producto final que se envasa. Debido a esto, la especialización y experiencia de los socios en esta actividad resulta un factor de éxito clave dentro del proceso productivo. Es importante señalar que cuando se tenga un pedido de diversos tipo de queso se debe comenzar por el que tiene un mayor tiempo de transformación.

Requerimientos básicos de Operación, Higiene y Mantenimiento de la Planta

Requerimientos Operativos:

A fin de que las labores descritas se puedan realizar adecuadamente para asegurar la calidad del producto se deben tener presente los requerimientos operativos, tanto de los operarios como de las dependencias. Estos se encuentran a continuación

De los Operarios:

- j) Delantales blancos
- ii) Usar botas blancas
- iii) Gorros Protectores de cabello
- iv) Herramiental limpias.
- v) Mascarillas

De las dependencias:

- i) Aseo previo de la infraestructura
- ii) Verificar mallas protectoras de insectos.
- iii) Buen estado de los servicios higiénicos
- iv) Desinfectizar cada 30 días
- v) Desratización 2 veces al año del recinto
- vi) Evitar acumulación de productos en lugares no aptos
- vii) Pesa, senadora y etiquetadora en óptimas condiciones de uso.
- viii) Vestidor para cambiarse la ropa de trabajo.
- ix) Aseo al finalizar el proceso.

Programa de Aseo, Higiene y mantenimiento de la Planta de Queso

Para procesar un producto que va destinado al consumo humano, es necesario realizarlo bajo una supervisión periódica de las actividades dentro del proceso productivo. El descuido de este

aspecto puede traer daños irreparables a la empresa, en cuanto a demandas, sanciones y multas para la empresa.

Se debe asegurar periódicamente el buen estado de los equipos y herramientas que son parte de la Planta, según su naturaleza existen planillas que identifiquen el real estado de las maquinarias, utensilios e infraestructura una vez al mes. Estas deberán ser llenadas y regidas por un manual de operaciones preestablecido. El asesor técnico deberá indicar las observaciones y firmadas por el encargado de producción. Estas planillas se encuentran en el cuadro, Programa de Mantenimiento.

La higiene de los Operarios

La supervisión directa en el cumplimiento de normas básicas en higiene y manipulación de alimentos es muy importante para lograr un producto de calidad.

Vestimenta adecuada para el trabajo en la planta como delantales blancos, gorros para evitar caída de pelo, mascarar y botas en caso que fuese necesario. De cualquier manera debe existir zapatos para trabajar solo dentro de la planta.

Lavado ineludible de las manos antes de comenzar cualquier operación de las previstas. Esto se realizará en la siguiente forma:

- Mantener las uñas cortas y sin esmalte.
- En caso de heridas realizar el mismo procedimiento y utilizar guantes.
- Subir las mangas hasta los codos.
- Abrir la llave del agua y poner las manos bajo el chorro hasta que queden completamente mojadas.
- Jabonarse completamente las manos y muñecas.
- Con el cepillo escobillarse: Manos, Muñecas y uñas.
- Enjuagarse con agua limpia corriente y frotándose con el cepillo.
- Dejar las escobillas en un lavamanos para que escurra el agua.
- Secarse las manos con papel desechable o toallas de géneros muy limpias.

Normas generales y permanentes:

- Prohibido Fumar
- Cubrirse la boca con paño o pañuelo limpio al toser o estornudar.
- No manipular dinero.
- No tocar cosas sucias durante la faena.
- Permanecer con las puertas cerradas.

Planilla Control de Funcionamiento y Mantenimiento de la Planta de Queso Tres Robles.

Fecha de Control		

ITEM	Estado de Funcionamiento			Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
Oficina				
Sala de Preparación				
Sala de Maduración				
Refrigerador				
Maquina selladora				
Baños				
Pesa				
Etc				

Nombre del Responsable: _____ Firma: _____

Procedimiento Para asegurar Compromisos de Venta con Clientes:

Pedidos de Venta:

Tal como se definió en la Gestión de Venta, una vez que el cliente desea comprar una partida de queso, el vendedor consultará al Area de Producción una fecha posible de entrega de acuerdo a la cantidad de kilo y variedad a vender. El administrador junto al maestro quesero deberá informar inmediatamente el posible plazo de entrega al vendedor.

Como se había visto, cuando el vendedor realiza la venta, éste informa al Area Producción mediante un Formulario de Venta, el cual será registrado en el **Cuadro de Control de Pedidos**. De esta forma se lleva un control acerca de los pedidos que ya se han entregado y los pedidos que falta por entregar, además de la demora de éstos últimos.

Mediante la adecuada lectura de este cuadro, el Administrador o maestro quesero puede informar al vendedor el probable plazo de entrega, cuando quiera realizar la venta.

Dentro del Area de Producción, una vez que se comienzan a recibir los formularios de venta, se debe tener cuidado de cumplir los compromisos adquiridos con los clientes. Las futuras ventas serán fuertemente impactadas por el cumplimiento de los plazos de entrega, luego se debe realizar un inventario de todos los pedidos recibidos de clientes y llevar su control para evitar los retrasos

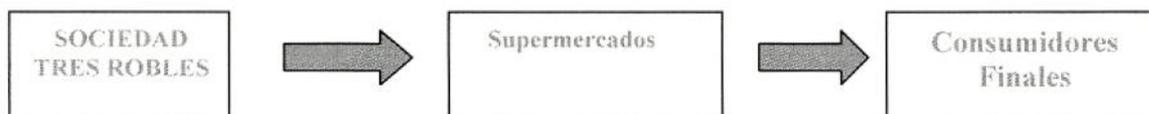
Entrega del Producto:

Tal como se indicó, es muy importante el cumplimiento de la entrega del producto. Para ello es necesario disponer de un transporte para ejecutar las tareas de traslado de mercaderías y producto. Para no incurrir en mayores costos al producto los traslados de mercaderías desde y hacia los puntos de ventas se debe enviar mediante transporte pagado, pero cuidando de no sobrepasar en estos gastos lo presupuestado.

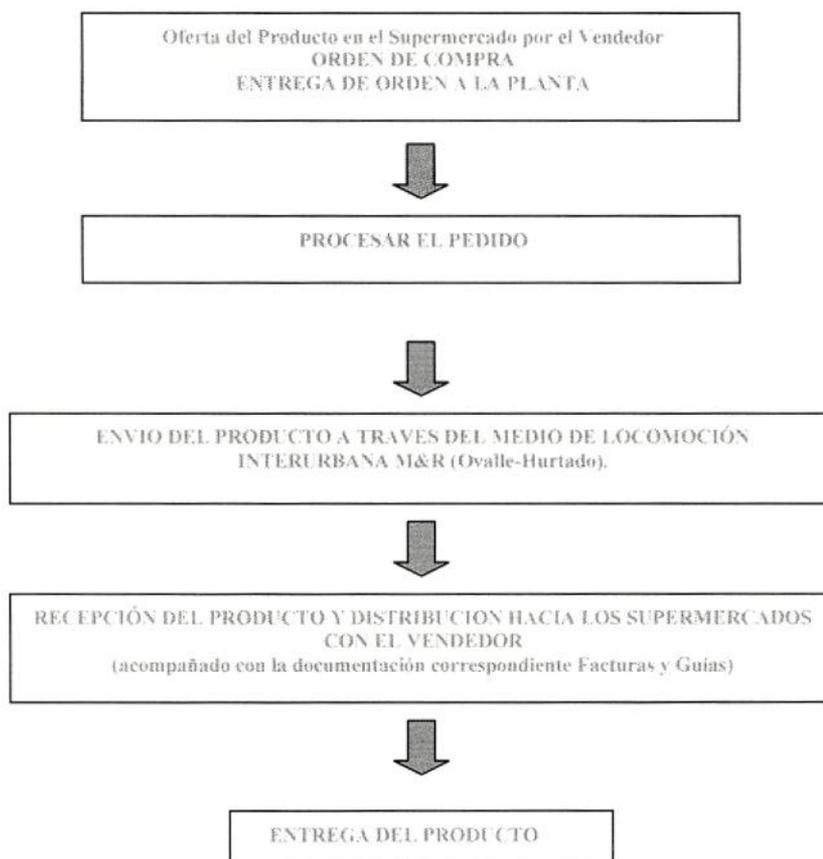
Esquema de Distribución:

Derivado de lo anterior en la actualidad nuestro medio de Distribución (que es la forma o medios utilizados para hacer llegar los productos a los consumidores final) es a través del Mercado Masivo (Supermercados), debido a dos factores principales:

- Primero relacionado a la Formalidad de este mercado, ya que cumple con las fechas de pago acordadas.
- Segundo esta relacionado al mayor poder adquisitivo que tienen, ya sea en Precio porque prefieren producto de calidad y quieren evitar cualquier problema sanitario y el Mayor volumen que estos demandan



En este momento el Proceso de Distribución del Producto antes que lleguen al Supermercado es el siguiente:



Además se debe verificar la conveniencia de disponer del producto para su comercialización cuando esta área lo requiera tanto en Ovalle como en la Planta, mediante el manejo del producto existente, preocupándose de mantener una cantidad

mínima en Ovalle, disponible para su comercialización. Esta actividad la debe realizar el Administrador, en base a el Cuadro de Control de Pedidos.

Control de Insumos:

El Maestro Quesero deberá definir de acuerdo a las proyecciones de venta que deberá informarle el Administrador General, las actividades de operación de la planta con la disponibilidad de insumos para el proceso. Esto deberá realizarse a inicios de la temporada entre el encargado de producción e insumos, considerando la cantidad de insumos disponibles en el momento versus las cantidades de producción que se llevarán a cabo.

Planilla de Control de Insumos.

ITEM				
Materia Prima	Unidad de Medida	Queso de 250 grs.	Queso de 1 kilo	Queso de 3 Kilo
Leche	Litros			
Sal	Gramos			
Cuajo	Gramos			
Cultivo	Gramos			
Orégano	Gramos			
Ají	Gramos			
Ajo	Gramos			
Camote	Gramos			
Vino	Litros			
Pimentón en trozo	Gramos			
Mermelada	Gramos			
etc				

Los datos registrados en este cuadro indicarán los rendimientos en Kg o en litros y rendimientos en la producción. Registrar dicha información es trascendental para analizar los rendimientos de los insumos en la producción de queso. De esta forma se define bajo que condiciones se dan los mayores rendimientos en el proceso.

El registrar las cantidades utilizadas permite un control de lo que se usa y permite planificar con mayor exactitud los volúmenes a utilizar y con ello los costos asociados. La elaboración de queso es un producto cuya característica final esta dados por las proporciones de los insumos que se usan. Luego una vez que se afine el producto final se podrá obtener la combinación más eficiente en rendimiento y costos. Para ello se registra y se establecen volúmenes y tipos en el siguiente cuadro.

Control de Costos

Los costos de producción serán los que más van a impactar en el costo del producto final, dado que son los más relevantes. Esto es de vital importancia dado que el manejo adecuado de éstos puede permitir la colocación del producto a mejor precio para los consumidores y un buen margen de utilidad para la empresa. Los costos entonces siempre tienen que ser cuidados celosamente y pretender constantemente que tengan una tendencia a la baja, es decir continuamente se debe tratar de ir bajando los costos, pero sólo hasta el límite en que se compromete la calidad del producto. En este sentido también se debe tener cuidado, dado que un exceso en la rebaja de costos puede influir

en la calidad del producto, si la calidad del producto se deteriora el daño por no poder venderlo es mayor. Es esta situación a la que nunca se debe llegar.

A continuación se muestran los costos presupuestados para las diversas variedades de queso.

ITEM	Oregano	Pimentón	Al Vino	Postre (Camote)	Postre (Membrillo)	Ajo Aji
Valor litro Leche	205	205	205	205	205	205
Litros procesados	250	200	200	200	200	200
Kilos de queso producido	33	27	27	27	27	27
Días Trabajados	1	1	1	1	1	1
Costos de Producción						
Materia prima directa	51250	41000	41000	41000	41000	41000
Mano de obra maestro quesero \$5000/día	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Compra de Oregano u otros	400	6800	20000	12800	6640	9600
Sal	135	135	135	135	135	135
Insumos de fabricación (Fermento Lacteo)	5000	4000	4000	4000	4000	4000
Insumo de fabricación (Cuajo)						
Gas (10 /lt leche)	2125	1700	1700	1700	1700	1700
Combustible vehiculo recolección + mantención.	2389	2389	2389	2389	2389	2389
Seguro vehiculo \$1773/día	1773	1773	1773	1773	1773	1773
Administrador (175.000/30)	5833	5833	5833	5833	5833	5833
Mano de obra indirecta, chofer \$ 3500/2						
Mantención quesería \$500/día	500	500	500	500	500	500
Electricidad (\$500 día)	500	500	500	500	500	500
Sub-Total Costos de Producción	73905	68630	81830	74630	68470	71430
Gastos de Operación						
Gastos generales, de administración y material de oficina \$1667/día	1667	1667	1667	1667	1667	1667
Cortador 6000/30	200	200	200	200	200	200
Agua potable (\$300/día)	300	300	300	300	300	300
Gastos de correspondencia	0					
Gastos de Ventas						
Etiquetas (\$ 32/kilo)	3800	3040	3040	3040	3040	1013
Envases al vacío (\$46/kilo)	1833	1467	1467	1467	1467	1467
Etiqueta chica (\$6,7/Kilo)	223	179	179	179	179	179
Vendedor	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Gastos de distribución	3424	3419	3419	3419	3419	3419
Sub - Total Gastos de Operación	16447	15271	15271	15271	15271	13245
TOTAL COSTOS	90352	83902	97102	89902	83742	84675
COSTO UNITARIO POR KG DE QUESO	2711	3146	3641	3371	3140	3175

Como se ve en el cuadro anterior, en esta área es fundamental controlar los costos de los insumos y la mano de obra, que son los ítemes que mayor incidencia presentan en los costos de producción.

Estos costos se deben registrar mensualmente, según el siguiente cuadro, para además verificar los impactos de los precios de los insumos. Eventualmente una inevitable alza en los costos podrían repercutir tomar la decisión de elevar el precio, para mantener la utilidad, esto tendrá impacto inevitablemente en las cantidades de ventas a la baja.

Cuadro de costos Mensual

ITEM	Costos
Valor litro Leche	
Litros procesados	
Kilos de queso producido	
Días Trabajados	
Costos de Producción	
Materia prima directa	
Mano de obra maestro quesero	
Compra de Orégano u otros	
Sal	
Insumos de fabricación (Fermento Lácteo)	
Insumo de fabricación (Cuajo)	
Gas	
Combustible vehículo recolección + Mantención.	
Seguro vehículo	
Administrador	
Mano de obra indirecta, chofer	
Mantención quesería	
Electricidad	
Sub-Total Costos de Producción	
Gastos de Operación	
Gastos generales, de administración y material de oficina	
Contador	
Agua potable	
Gastos de correspondencia	
Gastos de Ventas	
Etiquetas	
Envaces al vacío	
Etiqueta chica	
Vendedor	
Gastos de distribución	
Sub - Total Gastos de Operación	
TOTAL COSTOS	

Metas definidas para el área

Producción:

Estas están definidas fundamentalmente por las necesidades económicas de la empresa para satisfacer la demanda del mercado y financiarse durante el mes. Para ello la empresa debe procesar un mínimo de 4.500 litros mensuales durante la temporada, lo que significa un volumen de 643 kg mensuales.

Para dar cumplimiento a esta meta y considerando antecedentes antes descritos se considera que no puede procesarse menos de 150 litros diario durante 30 día del mes.

Costos:

Los costos mensuales no pueden ser sobrepasados, según lo indicado en los cuadros de costos.

Cumplimiento de entrega de pedidos de clientes:

Para una empresa como esta, un buen índice de cumplimiento de plazos comprometidos no puede bajar del 90% de los pedidos.

Area de Administración y Contabilidad

Esta Area es la encargada de mantener bien administrada y en orden todas las cuentas de la empresa. Esto significa básicamente controlar los presupuestos de gastos, para no sobrepasarlos para cuidar que la empresa tenga utilidades; disponer del dinero, realizar pagos y cuentas diversas; realizar diversos trámites ante entidades fiscales, pagar sueldos y obligaciones sociales, impuestos; así mismo cuidar los ingresos indicando las necesidades de ventas, facturar lo vendido, recaudar el dinero de las ventas y administrarlo adecuadamente para que alcance para toda el funcionamiento de la empresa.

Esto es muy importante puesto que la mala administración de la empresa puede terminar con la misma y hacer que todos los esfuerzos dedicados a producir queso y venderlo, tengan efecto final nulo para la empresa. Debido a ello, se debe observar el comportamiento de la empresa a través de números o cálculos de indicadores, los cuales serán financieros y de eficiencia, para ver la salud económica de la empresa y además si está siendo eficiente en la forma de vender, trabajar y operar la planta.

Para efecto de ordenar las diferentes actividades, la Administración tiene las siguientes labores que realizar, son:

Contabilidad:

En el caso particular de la empresa, en la gestión contable, ya se definieron los registros de contabilidad y se han solicitado las autorizaciones y timbrajes respectivamente. De esta forma, las funciones de contabilidad es realizado a través de un contador externo, luego esta área será la responsable de pedir al contador externo el detalle de los informes requeridos, para diversos fines. Los informes que deben solicitarse a este contador externo deben contener los aspectos relevantes que deben estar siempre disponibles, tanto para el Administrador General y la Sociedad, como también para ser presentado ante los organismos fiscalizadores.

El contador que la organización tenga debe ser lo suficientemente profesional y con un gran sentido de ética para que represente ante terceros y cualquier organismo, a la empresa, con un cometido sobresaliente.

Control de Gastos

Como se decía, el área de Administración debe llevar el control de todos los gastos realizados por las distintas áreas, para así conocer en su suma, los costos de la empresa, y poder gestionarlos. Cabe destacar que si bien cada área debe cuidar de no sobrepasarse en los gastos, podría alguna vez eventualmente sobrepasarse, con la aprobación de la Administración. Es justamente la Administración quien tiene la mejor visión de la empresa y de los trasposos de fondos que puede traspasar de un presupuesto a otro.

Area de Producción

El control de gastos principal es la del Area de Producción, esta área es la que mayor gastos demanda, los controles de gastos y presupuestos base se indican en el Cuadros de gestión de Presupuestos:

Item	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal
MATERIA PRIMA				
Leche				
Sal				
Cuajo				
Cultivo				
Oregano				
Aji				
Ajo				
Dulce de Membrillo				
Dulce de Camote				
Pimentón				
Vino				
Subtotal				
MANO DE OBRA				
Administrador				
Maestro Quesero				
Vendedor (fijo)				
Contador				
Subtotal				
COSTO DE COMERCIALIZACION				
Distribución y Transporte				
Bolsas				
Etiquetas				
Promoción				
Comisión del vendedor				
Subtotal				

COSTOS INDIRECTOS				
Agua				
Energía				
Materiales de Aseo				
Materiales de Oficina				
Gasolina del Vehículo recolector				
Mantenimiento del vehículo				
Seguro				
Subtotal				
COSTO TOTAL				

Este cuadro debe llevarse mes a mes, controlando que no se sobrepasen, y registrando conjuntamente con el contador el detalle de todas las ordenes de compra, facturas por pagar y pagos realizados de un libro o cuaderno.

Como se ve, la forma de controlar los gastos debe ser mediante la administración de todas las ordenes de compra que se emitan en la empresa, de los salarios, y de todos los pagos que se realicen a los proveedores. En cuanto a las ordenes de compra, deben ser realizadas mediante una solicitud de orden de compra realizada por el área de trabajo a la Administración. Todos estos movimientos de pagos deben ser registrados ante el contador. Antes de que la Administración apruebe una orden de compra, se debe revisar el cuadro de gestión de gasto, el total del presupuesto relacionado con ese gasto, lo ya gastado y los futuros gastos estimados. En la medida que exista disponibilidad de presupuesto, restando los futuros gastos y lo ya gastado a la fecha, se podrá aprobar la orden de compra respectiva. Si no es así, se pone en peligro inmediatamente el presupuesto de la empresa y sus utilidades.

De presupuesto de otras áreas:

Area Ventas

Los gastos del área ventas están definidos por los gastos de transporte del producto y posible almacenaje, y el sueldo que se le pague al vendedor mas un porcentaje de las ventas recaudadas.

Según esto, lo que se debe verificar es el salario a pagar al vendedor programados por concepto de incentivos, y que corresponda al 5% (se definió como incentivo el 5%) de comisión por lo recaudado, si cumple la meta establecida.

Otro gasto incurrido en el area de venta es el desarrollo de promociones o participación en eventos donde se logren ventas. Para el periodo que resta de la asesoría se pretende participar en la siguiente promoción cuyo objetivo logicamnete es lograr ventas.

Promoción a desarrollar:

Participación en la Feria Mundo Rural a realizarse el proximo mes en Santiago. Para dicho evento se piensa llevar alrededor de 200 Kilos de quesos combinados de las diversas variedades.

Los otros eventos de promoción son las típicas promociones en los supermercados, ya que es obligatorio desarrollarlas, primero para lograr una mayor rotación del producto, segundo para difundir el queso y tercero porque es requisito básico para estar incorporado en el supermercado

Area Administración

Los gastos del Area de Administración también están incluidos en el cuadro de control y presupuestos. De todas formas se debe cuidar el gasto asociado a la administración, para que en la medida que la empresa vaya creciendo se puedan ir tomando más actividades formales por esta Área. Esto significa que si bien en un principio el Administrador puede ser el mismo coordinador e incluso Jefe de Producción con ayuda del contador, paulatinamente se puede ir pensando en contratar a una persona encargada de estas actividades. Esto se debe ir realizando en la marcha dependiendo de la carga de trabajo que resulte.

Es importante destacar que si bien los presupuestos de gastos están indexados en forma proporcional a las ventas, se debe tener una estrecha relación entre ventas hechas y gastos efectuados. Obviamente, para poder pagar los compromisos tomados para pagos de y gastos diversos, se debe llevar una correcta administración del dinero disponible para trabajar la empresa mes a mes y cumplir sus obligaciones y compromisos (capital de trabajo) . Esta es la más importante misión del Area de Administración, saber administrar y racionalizar este dinero para que alcance.

Esto nos lleva a decir que el administrador debe estar capacitado en esta area, por ende se pretende que el señor Jaime Flores pueda participar en un Programa para la Innovación Agraria, que es el apoyo a la participación en actividades de Formación, esto para mejorar el nivel de formación del administrador, de manera de fortalecer el proceso de administración. Es por ello que se quiere a través de esta programa realizar una pasantía a una planta con similares características (independiente que sea otro rubro), que haya tenido éxito en sus proceso de administración. El plazo de esata postulación vence el 31 de Diciembre por ello la importancia de que a mediados del mes de Noviembre se tenga el lugar para comenzar a armar la propuesta.

Administración de los Recursos Humanos (pago de obligaciones)

Deberá ser responsabilidad del Area de Administración el pago de todos los salarios y obligaciones co terceros. Para ello debe llevar la cuenta de los días trabajados por cada trabajador, para disponer los pagos.

Para el caso del trabajador dedicado a la venta, se deben pagar incentivos asociados a las ventas, estas deben ser pagada al vendedor una vez que se realiza el pago del cliente. De esta forma, el vendedor cumplirá también una función de cobrador. Los incentivos son los descritos en la parte de Gestión de Ventas. En el caso del pago a los proveedores de leche estos se realizarán cada fin de mes.

Control de Fuerza de Venta:

Para el caso de los vendedores, se debe llevar un control estrecho de las ventas efectuadas durante el mes, las cuales no deben bajar nunca del 80 % de los objetivos

fijados, si lo hace por más de un mes, debe ser avisado que si no cumple las metas el próximo mes será sustituido. Puede parecer drástico este punto de vista, pero dada la enorme importancia de la gestión de venta (si no hay venta no hay plata para trabajar la empresa), es que este control debe ser muy riguroso.

Gestión de Facturación

Tal como se describió en la 'Gestión de Ventas', el vendedor deberá informar al área de producción la venta realizada, una vez que el área de producción procede a despachar el pedido, el área de Administración debe emitir una guía de despacho, acompañada eventualmente de una factura por el monto de la venta o bien esta última puede ser realizada por el vendedor al momento de entregar el producto. Las guías de despacho que no se acompañen de factura deberán ser facturados en forma agrupada al menos una vez al mes, todos los pedidos hechos. Cuando el cliente recibe el pedido debe firmar conforme la recepción de la guía de despacho. La emisión de guías de despacho como la facturación a realizar, deberá llevarse registrada por el contador en el libro de ventas de la empresa y contrastada con el control de gestión de pedidos ya descrito.

Gestión de Pago de Proveedores

El pago de proveedores se realizará por parte del Administrador General de la Empresa. La forma de pago de estas facturas será mediante un cheque con el plazo mínimo de 30 días, emitido por el Administrador General, y se realizará siempre y cuando se encuentre registrada la orden de compra autorizada. Luego, para asegurar el orden y claridad en los pagos a proveedores, deberá haber una revisión ítem por ítem de pagos versus las ordenes de compra realizadas. Esto también lo puede gestionar el contador, pero debe llevarse semana a semana por el Administrador.

Administración del Capital de Trabajo:

El Capital de Trabajo corresponde a la cantidad de dinero que tiene que estar disponible todo el tiempo en caja, para garantizar la continuidad operativa de la empresa. Es decir es la cantidad de plata que se debe tener siempre disponible, mientras no se reciban pagos de los clientes por los conceptos de ventas. Este capital debe permitir durante el período de ausencia de ingresos, pagarle a los proveedores, comprar insumos operativos, gastos imprevistos y los sueldos de los trabajadores. La forma más eficiente de tener una buena administración del capital de trabajo es llevando una administración ordenada, en la cual no se realicen más gastos de los presupuestados, vender suficiente cantidad de queso, y un control del flujo de dineros de la empresa, es decir saber cuando hay que pagar y cuando se va a recaudar o cobrar las facturas, a lo largo del tiempo. En el siguiente cuadro se puede llevar un control elemental de este Capital de Trabajo.

Estado de Cuenta

Ingreso/Pago	Total mes 1	Total mes 2	Total mes 3	Total mes 4
Total Ingreso				
Capital de Trabajo Disponible				
Total Pago				
Cuneta Corriente				
Total				

Este cuadro no ha sido llenado por la razón que se esta esperando abrir la cuenta corriente durante los proximos días y ahí se sabra el monto de la linea de credito.

Según las actividades que debe realizar el Area de Administración y Contabilidad que se ha revisado, nos podemos dar cuenta que todas contribuyen a cuidar o tener control sobre este Capital de Trabajo, el control de los presupuestos de gastos, los pagos a los proveedores y la oportuna facturación y recaudación de las ventas, debe llevar a conseguir este objetivo. Al revisar los indicadores, se verá el estado de cambio, es decir todas las platas que entran y salen de la empresa esta cuenta indicará la situación real de dineros disponibles de las que se dispondrá para administrar a objeto de hacer funcionar la empresa.

Esta cuenta (estado de cambio) se realiza contando el dinero en caja más los dineros disponibles en las cuentas corrientes de la empresa, debe llevarse mensualmente con mucha rigurosidad, para asegurar la continuidad operativo de la empresa. Adicionalmente el dinero en caja mensual debe cuadrarse con los pagos hechos e ingresos recibidos,

Gestión de Indicadores:

Una vez que la empresa ya va tomando un ritmo de trabajo, conviene empezar a revisar, a los 6 meses, cómo va la empresa. A veces se puede estar produciendo y vendiendo queso por varios meses, sin saber por ejemplo que la empresa está perdiendo dinero y se está endeudando, o incluso tal vez que se está produciendo el queso a un costo muy alto, o vendiendo a un precio muy bajo, o ni siquiera se puede saber cuánta utilidad (o plata como ganancia) se lleva hasta el momento, etc. Es por esto, que se deben revisar ciertas cifras que vayan entregando una visión de cómo va funcionando la empresa y cuál es su futuro en términos financieros (plata) y productivos (eficiencia). En conclusión se debe conocer muy bien cómo va la el trabajo, si lo que se está produciendo se vende o no, si se es eficientes en ello y si se logra como empresa tener un negocio rentable.

Estas cifras que se revisarán son los indicadores de gestión. Se deben ir verificando permanentemente y se calculan de una manera especial pero simple, indicando la operación de la empresa en los diferentes aspectos.

El objetivo principal de los indicadores de gestión es llevar una medición objetiva del comportamiento de la empresa, identificando volúmenes, tendencias, estacionalidades y coyunturas.

Todos los indicadores se deben ir revisando periódicamente, unos en forma más frecuente (mensual) y otros en períodos de tiempo más prolongados (trimestralmente).

Para el caso de Tres Robles, los más significativos son los agrupados en tres grupos, según lo siguiente: Medición de Indicadores Financieros, Indicadores de Producción, e Indicadores de Eficiencia o Margen. El detalle de estos indicadores se indican a continuación

Indicadores Financieros

Todos los indicadores financieros se deben solicitar al Contador de la Empresa, incluyendo un resumen de su interpretación. A modo explicativo acá se presentan los conceptos generales de algunos indicadores que van a representar la rentabilidad y eficiencia de la empresa. Esto quiere decir si la empresa tiene futuro como negocio, qué tan buen negocio es y por último si es buena o eficiente haciendo y vendiendo Queso.

La herramienta básica son los estados financieros que incorporan el balance, estado de resultados y el estado de cambios en la posición financiera. El balance da la posición de activos o recursos con que cuenta la empresa para producir, teniendo como contrapartida las fuentes de financiamiento (deuda más capital)

El estado de resultados da la posición de ingresos y gastos de la empresa en base devengado, es decir, en función de los periodos en que se realizaron los trabajos de generación de ingresos y gastos.

El estado de cambios mide las entradas y salidas de caja, es decir dinero disponible, siempre para evitar la cesación de pagos contingentes.

Indicadores de Ingresos v/o Ventas: Tal como se indicara en las actividades relacionadas con la venta, si no existe un nivel adecuado de ventas, la empresa muere.

Para prevenir esto, se debe estar seguro que las ventas que se están realizando son las adecuadas, y por ello se debe estar atentos a las cantidades de queso que se están vendiendo mensualmente, y verificar su comportamiento mes a mes. En el caso que exista una tendencia a la baja en las ventas, o estas no son suficientes, debemos revisar cuidadosamente la gestión de ventas para ver dónde está el problema y corregirlo; también será necesario reducir la producción.

Ahora bien si las ventas son suficientes y además van en aumento, se podría pensar en ampliar la planta para poder vender más, sin embargo se debe tener cautela en querer ampliar la capacidad productiva y realizar inversiones para ello, dado que si no se asegura que estas ventas se mantendrán en el tiempo (y no son sólo un efecto pasajero), una inversión puede resultar en una gran pérdida. Esta medición en conclusión indicará si existirán ingresos suficientes para rentabilizar la empresa.

Los objetivos mínimo de venta mensuales para la empresa son 643 Kilo de queso

Cabe destacar que el comportamiento de los costos permitidos está en estrecha relación con la producción de ventas, luego, se debe cuidar que el presupuesto de gastos se afecte con los resultados de las ventas. Esto quiere decir que si se vende menos también se debe gastar menos, es por esto que existe un cuadro de presupuesto configurado de acuerdo a las cantidades de productos procesados, que a la vez corresponden a una cierta cantidad de quesos vendidos

Indicadores de Costos

Se debe llevar un control completo de todos los gastos y costos de la empresa, y éstos no pueden sobrepasar lo presupuestado, se deben revisar los gastos que Area de Trabajo realiza, totalizando el total empresa como la suma de todas las áreas.

Estado de Resultados

Los siguientes indicadores deben ser solicitados al contador de la empresa.

Resultado Operacional.- Indican las utilidades del negocio, es decir los ingresos menos todos los costos y gastos de la empresa, en su operación. Es importante saber si se tienen ganancias o pérdidas, Si existen pérdidas se debe examinar porqué se producen, este indicador debe ser medido trimestralmente y debe estar entre el 14% y 33%. Obviamente si es mayor tanto mejor, y debemos tomar la decisión de expandir la producción y ventas.

Resultado No Operacional.- Es igual al anterior, pero incluye actividades externas al negocio central de la empresa (producir y vender). Esto indicará si las actividades anexas al negocio contribuyen a mejorar las utilidades o no.

Estado de Cambio:

Este indicador lleva la cuenta de cuantas son las platas que entran a la empresa versus las platas que salen de la misma, y permiten llevar el control para no permitir que el saldo sea mayor que el capital de trabajo, y además deben ser consecuentes con las ganancias proyectadas del proyecto.

Entradas - Salidas = Capital de trabajo + margen de seguridad para imprevistos

Indicadores de Producción:

Debe llevarse un control detallado de todo lo producido, en unidades físicas, kgs, variedad etc, y también de los principales insumos que son la leche. Estos indicadores son los siguientes:

Control de Inventario:

Es muy importante darse cuenta que nunca se debe quedar 'corto" con la producción, o tener que detener la venta por no tener producto; pero igualmente delicado es el hecho de producir más de lo que se vende, dado que esto significa que el producto debe almacenarse tener en bodega, Si se necesita almacenar en bodega el producto, se incurren en gastos adicionales no previstos, como lo son: arriendo de bodega, pagar transporte a bodega, sumir las pérdidas producidas por pudrición o almacenaje, y por último lo que significa tener financieramente la plata equivalente a la venta sin poder utilizar. Esto último es un costo significativo por cuanto se necesita plata disponible para hacer funcionar la empresa.

Dentro de las cosas importantes a medir son las siguientes:

Costo Almacenaje: Qué costo significa tener cierto volumen de producto inmovilizado, en cuanto a almacenaje y transporte a la bodega.

Costo de falta de venta: Dimensionar lo que implica conseguir el dinero equivalente para hacer funcionar la empresa. Cuando al cabo de un tiempo se logran vender estos productos, se recupera la venta, pero debe ser destinada a pagar la plata que se consiguió para cubrir el déficit, más los intereses que se deben pagar por este préstamo.

Según lo anterior, se debe llevar un control de la Cantidad de Queso en bodega (sin vender), permanentemente, y cuidar de que éste sea mínimo, o mejor dicho cero, dados los costos que esto involucro. Ahora bien, si estos costos se pueden cubrir con un "sobre precio" puesto al producto al momento de venderlo, no existe problema, pero los riesgos son muy altos. Lo ideal es que si se va a tener alguna cantidad de Producto en bodega o almacenado, los días de almacenamiento deben ser mínimos.

Ejemplo de Cuadro a llevar:

Variedad	Kilos almacenados	Costo x días	Fecha de Ingresos	Días en Bodega
Fresco	23	\$1.400	20 de Septiembre	65
Maduro	12	\$850	30 de Septiembre	50

Finalmente se debe agregar que estos costos se suman a los costos habituales de la empresa, luego afectan los resultados y la plata que se pueda ganar como empresa.

Indicadores de Eficiencia:

Tal como se veía, repentinamente aparecen costos no planificados que afectan negativamente los resultados de la empresa, estos costos deberían minimizarse, al igual que los costos habituales, pretender continuamente a disminuirlos para mejorar los resultados finales. La forma de minimizar estos costos es a través de la eficiencia que se ganará con la experiencia y destreza que se vaya adquiriendo en las diferentes actividades, y también a través de la continua evaluación de los efectos que produce el trabajo que estamos haciendo.

La forma de evaluar estos efectos, si son buenos o malos, es a través de los indicadores de Eficiencia, para ello se debe medir los siguientes indicadores en forma trimestral:

Costos sobre ventas : $\frac{\$ \text{Costos Totales}}{\$ \text{Total Unidades o Kg Vendidos}}$

Indica cuanto es el costo por unidad vendida, es decir, indica cuánto cuesta producir un Kg o unidad de queso que podemos vender. Da una certera visión de la evolución de la eficiencia del negocio en costos y ventas.

Adicionalmente es importante que tener visión de la misma eficiencia, pero remitida al área de producción, para ver si existe eficiencia en esa área o no, para tomar acciones y corregir lo ineficiente, se mide así:

Costos Producción sobre ventas: $\frac{\$ \text{ Costos Area Producción}}{\text{Total Unidades o Kg Vendidos}}$

También es muy importante el costo de ventas, dado que indica cuanto cuesta la actividad de la venta, aspecto que también debe ser revisado para manejar, por ejemplo, la política de incentivo de ventas. En general se puede estimar si se es más eficiente en vender, y se puede ir mejorando cuidando los costos.

Costos Area Ventas sobre ventas: $\frac{\$ \text{ Costos Area Ventas}}{\$ \text{ Ventas Totales}}$

Por último se debe revisar los costos administrativos de la empresa, con el mismo principio de revisar la eficiencia. En este aspecto es importante tener un adecuado control de este indicador, dado que un afán de llevar la empresa extremadamente controlada y ordenada puede llevar a tener una organización administrativa muy costosa, dado lo cual la empresa podría tener elevados costos, no ser rentable y por lo tanto quebrar o perder mucho dinero. Luego este indicador también tiene mucha importancia y el administrador debe tener cuidado en llevarlo controlado,

Costos Administración: $\frac{\$ \text{ Costos Administrativos}}{\$ \text{ Ventas Totales}}$

Por último, como se indicaba anteriormente, se debe saber si todo el esfuerzo que se lleva cabo está dando el beneficio esperado, para saberlo se debe revisar si el negocio es bueno o malo o mejor dicho si la empresa logra utilidades o no. Esto se logra revisando los siguientes indicadores de margen:

Margen Operacional: $\frac{\$ \text{ Resultado Operacional}}{\$ \text{ Ventas Totales}}$

Este indicador muestra cuanto es la ganancia sobre lo que se vende, adicionalmente se puede medir en unidades de KG, de la siguiente manera:

Margen Operacional: $\frac{\$ \text{ Resultado Operacional}}{\text{Kg Vendidos}}$

Este margen operacional debe ser mayor que la utilidad que recibiríamos al realizar otra actividad con la misma plata invertida en el proyecto, es decir si mejor la empresa se dedica a otra cosa en vez de producir y vender charqui. Este indicador nos va a indicar qué tan bueno está siendo nuestro negocio, para en el caso que no sea bueno, revisar el resto de los indicadores para

encontrar dónde está el inconveniente y tomar acción para corregir y mejorar la rentabilidad alcanzando los niveles esperados.

Area de Coordinación o Gerencia General:

La Coordinación General de la empresa tiene como objetivo central velar por el buen funcionamiento y rentabilidad de la empresa. A pesar de que la empresa es bastante

pequeña, y sus actividades están bien delimitadas, es muy importante asegurar que las diferentes actividades de la empresa se realicen en forma coordinada y eficiente.

La eficiencia se va a conseguir a medida que se ponga atención a los indicadores rentabilidad y eficiencia, y además se revise continuamente el rendimiento de las funciones de compras, producción, ventas y administración.

Los aspectos que deben cuidarse en orden de importancia son:

- 1.- Cuidar el cumplimiento de las metas de venta. Si no se vende no hay ingresos. Se deben aprovechar todas las oportunidades de venta y estar permanentemente pensando en cómo vender más. La exigencia de la productividad de ventas debe ser fuerte, pero con mucha motivación. Los buenos vendedores son difíciles de encontrar, pero hay.
- 2.- Cuidar los niveles de producción, sólo de acuerdo a los pedidos de los clientes, o a lo más a las ventas habituales. Cabe destacar aquí que se deben producir un mínimo de 643 Kilos de quesos mensualmente, si se procesa un número menor de queso, se pierde dinero, ya que la planta se torna ineficiente (costos mayores a las ventas del producto).
- 3.- Cuidar los costos, Esto es muy importante como se ha revisado en el presente trabajo, si los costos se elevan, las utilidades bajan notablemente, incluso pueden convertirse en pérdidas. Estos costo, mayoritariamente en el área de producción, deben ser registrados y revisados constantemente, se debe llevar la cuenta al menos una vez a la semana; adicionalmente el proceso productivo debe estar revisándose constantemente buscando las formas de ahorrar insumos.
- 4.- Cuidar los compromisos establecidos con los clientes, de esta forma se protegen las futuras ventas y la producción en curso. Los clientes son muy difíciles de conseguir, sobre todo cuando existe competencia en el mercado. La mejor manera de cautivarlos es entregándoles un buen producto y cumpliendo sus compromisos de entrega y pedidos. Bajo estas circunstancias el precio comienza a ser secundario. Esta es la forma más fácil de poder subir los precios.
- 5.- Administrar el capital de trabajo, se debe cuidar el dinero disponible y administrarlo adecuadamente. Se deben registrar todos los movimientos de la empresa, ingresos y egresos de dineros, es decir entradas y salidas de plata. Siempre se debe tratar de mantener en caja el capital de trabajo. Si no es posible mantener este dinero, es muy probable que la empresa comience a endeudarse sin capacidad de pago de la deuda.
- 6.- Asegurarse de que se realice a tiempo toda la facturación correspondiente a los pedidos de clientes entregados, y asegurarse que la recaudación o cobranza de estas facturas se realice sistemáticamente y permanentemente.
- 7.- La contabilidad de la empresa es fundamental, dado que depende una buena liquidación de impuestos, el pago de las obligaciones salariales y demás. La empresa debe estar permanentemente en regla con los requisitos legales que se le exige. El contador las conoce bien.

8.- Por último la mano de obra utilizada en la empresa debe ser remunerada, con exigencias de rendimiento y cumplimiento de horario de trabajo, resultados del trabajo comprometido, y evaluación permanente de su desempeño. De esta forma se garantiza de que las labores a realizar se realicen, independientemente de la voluntad o capacidad de los socios.

9.- La más importante de las acciones a realizar en esta etapa de desarrollo de la empresa es conseguir ventas.

Todos estos aspectos están incluidos en el presente trabajo, y son convenientes de ir revisando constantemente, sobre todo el control de ventas, se deben ir realizando controles de venta en forma semanal, y como se indicó en el punto correspondiente, si la fuerza de venta no consigue resultados, es necesario reemplazarla en el corto plazo, incorporando vendedores más efectivos.

En general todas las acciones que realice la coordinación general deben ser coincidentes con los 9 puntos indicados, los cuales involucran un constante revisión del funcionamiento de la empresa.

Para tener una visión o evaluación numérica del funcionamiento de la empresa se deben revisar en forma trimestral los indicadores de gestión descritos en el Área de Administración y Contabilidad. Estos indicadores deben ser desarrollados, de la forma como se definen, el administrador debe estar capacitado para realizar los análisis.

El aspecto central para llevar una buena administración de la empresa es la rigurosidad para conseguir el orden de todas las cuentas, el control de los gastos, la calidad del producto y las ventas por sobre todo.

Al revisar los gastos e ingresos del negocio se puede descifrar que los porcentajes de ganancias no son muy amplias, es por esto que la eficiencia en todas sus actividades es un factor crítico en el éxito de la empresa. Es por esto que la Dirección General o Administración general de la empresa deben ser rigurosas y frías, orientados 100% al cumplimiento y sobre cumplimiento de las metas establecidas, esta es la fuerza mayor y más determinante que permitirá salir adelante en la empresa.

Coordinaciones entre la Administración de la Empresa y La Sociedad:

A fin de que los socios estén informados de las actividades, rendimientos, cantidades de ventas, etc, que va llevando la empresa, se deben realizar reuniones de coordinación entre la Dirección o Administración de la Empresa, esto es, Administrador general y Maestro Quesero con la Directiva de la sociedad. En esta se debe dar cuenta de los gastos realizadas, de las ventas realizadas y del dinero disponible en caja. Cada tres meses, debe informar a la sociedad, un Balance con los indicadores de gestión descritos en este trabajo.

Se debe establecer un calendario de reuniones mensuales, antes de finalizar la reunión mensual se debe poner fecha a la próxima reunión mensual.

Coordinaciones con las Areas Internas

A fin de revisar los 9 puntos clave para un buen cometido de la empresa, se recomienda durante un día determinado revisar punto por punto todos los indicadores asociados a ellos, los cuales son:

- 1.- Revisar cantidad de ventas realizadas en la semana, revisar avance con respecto a la meta mensual, y actualizar el cuadro de gestión de pedidos.
- 2.- Revisar si la producción programada en la Planta es suficiente para suplir lo que indica el cuadro de pedidos de Clientes.
- 3.- Revisar los costos, verificar con respecto al presupuesto, actualizar la planilla de costos (o gastos) y analizar si faltará presupuesto, y cómo es factible conseguirlo sin afectar el presupuesto general de la empresa para el mes.
- 4.- Revisar el Cuadro de Pedidos de Clientes, y verificar las fechas de entrega de cada pedido. Ver si existen emergencias para cumplir por sobre todo con los clientes. Tomar acciones.
- 5.- Registrar todos los pagos realizados e ingresos recibidos. Actualizar y verificar dinero en caja disponible, que esté sobre el capital de trabajo. Todos los excedentes del Capital de Trabajo deben ser depositados en una cuenta a nombre de la Sociedad. Se debe actualizar también esta cuenta y sus registros.
- 6.- Revisar los pedidos entregados a los clientes, revisar facturas emitidas correspondiente a los pedidos entregados, y revisar facturas pagadas. Llevar cuadro de gestión de facturas emitidas v/s facturas pagadas
- 7.- La contabilidad de la empresa asegurarse que esto esté en regla. Se puede revisar una vez al mes, pero se debe cuidar los registros internos de actividad, como ordenes de compra, guías de despacho, etc.
- 8.- Revisar la calidad y cantidad del trabajo realizado por los trabajadores empleados, realizar cambios de trabajadores si a pesar de las advertencias hechas a su persona, no han dado indicios de mejoras en su rendimiento laboral.
- 9.- Para cada punto revisado se deben planificar acciones, escribirlas y revisarlas en la próxima reunión.

ANEXO
PLANILLAS DE GESTION Y
ADMINISTRACION

PLANILLAS DE ADMINISTRACION Y DE GESTION

Ficha del Clientes

Cliente	Dirección/ Localidad	Persona Encargada	Fono	Fecha ultimo contacto	Acciones comprometida	Fecha entrega
Deca	Vicente Zorrilla/ La Serena	Daniel Barraza/ Nelson Collao	(51) 224923	3 de Noviembre	Entrega de 45 Kilos de queso fresco Normal	7 de Noviembre
Deca	Balmaceda/ La Serena	José Yasigi/ Hermán Carvajal	(51) 222674	3 Noviembre	Realizar Promociones día 7, 8 y 10 de Noviembre	7 de Noviembre
Deca	Varela 1490/ Coquimbo	Luis Marín	(51) 321287	23 de Noviembre	Realizar Cambio de Queso	14 de Noviembre

Datos Básicos del Cliente

Rut	
Razón Social	
Telefonos	
Dirección	
Ciudad	
Persona de Contacto	
Telefono de Contacto	
Tamaño del Cliente	

Formulario de Ventas

Fecha:	
Cliente	
Rut	
Dirección	
Encargado	
Télefono	
e-mail	
Fax	

Detalle del Pedido		
Variedad de Queso	Formato (250 gr, 1 kg, 3 kg)	Cantidad

Precio Acordado sin IVA		
Variedad de Queso	Formato	Precio

Total a Facturar sin IVA	
---------------------------------	--

Pagos Comprometidos Sin IVA	
Al momento	
Contra entrega	
A 15 días	
A 30 días	
A 60 días	
A 90 días	

Fecha de Compromiso de Entrega:	
Fecha real de Entrega:	
Días de atraso	
Fecha real de facturación	
Monto real facturado	

Observaciones Especiales de la Entrega

Firma y Fecha vendedor	Firma y Fecha de producción	Firma y Fecha Administración

Cuadro de Gestión de Pedidos

Cliente	Dirección /Localidad	Variedad	Total de Kilos	Monto a Facturar	Fecha de Entrega.

Planilla Control de Funcionamiento y Mantenición de la Planta de Queso Tres Robles.

Fecha de Control		

ITEM	Estado de Funcionamiento			Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
Oficina				
Sala de Preparación				
Sala de Maduración				
Refrigerador				
Maquina selladora				
Baños				
Pesa				
Etc				

Nombre del Responsable: _____ Firma: _____

Planilla de Control de Insumos.

ITEM				
Materia Prima	Unidad de Medida	Queso de 250 grs.	Queso de 1 kilo	Queso de 3 Kilo
Leche	Litros			
Sal	Gramos			
Cuajo	Gramos			
Cultivo	Gramos			
Orégano	Gramos			
Ají	Gramos			
Ajo	Gramos			
Camote	Gramos			
Vino	Litros			
Pimentón en trozo	Gramos			
Mermelada	Gramos			
etc				

Cuadro de costos Mensual

ITEM	Costos
Valor litro Leche	
Litros procesados	
Kilos de queso producido	
Días Trabajados	
Costos de Producción	
Materia prima directa	
Mano de obra maestro quesero	
Compra de Orégano u otros	
Sal	
Insumos de fabricación (Fermento Lácteo)	
Insumo de fabricación (Cuajo)	
Gas	
Combustible vehículo recolección + Mantención.	
Seguro vehículo	
Administrador	
Mano de obra indirecta, chofer	
Mantención quesería	
Electricidad	
Sub-Total Costos de Producción	
Gastos de Operación	
Gastos generales, de administración y material de oficina	
Contador	
Agua potable	
Gastos de correspondencia	
Gastos de Ventas	
Etiquetas	
Envases al vacío	
Etiqueta chica	
Vendedor	
Gastos de distribución	
Sub - Total Gastos de Operación	
TOTAL COSTOS	

Area de Producción

El control de gastos principal es la del Area de Producción, esta área es la que mayor gastos demanda, los controles de gastos y presupuestos base se indican en el Cuadros de gestión de Presupuestos:

Item	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal
MATERIA PRIMA				
Leche				
Sal				
Cuajo				
Cultivo				
Oregano				
Aji				
Ajo				
Dulce de Membrillo				
Dulce de Camote				
Pimentón				
Vino				
Subtotal				
MANO DE OBRA				
Administrador				
Maestro Quesero				
Vendedor (fijo)				
Contador				
Subtotal				
COSTO DE COMERCIALIZACION				
Distribución y Transporte				
Bolsas				
Etiquetas				
Promoción				
Comisión del vendedor				
Subtotal				
COSTOS INDIRECTOS				
Agua				
Energía				
Materiales de Aseo				
Materiales de Oficina				
Gasolina del Vehículo recolector				
Mantenimiento del vehículo				
Seguro				
Subtotal				
COSTO TOTAL				

Estado de Cuenta

Ingreso/Pago	Total mes 1	Total mes 2	Total mes 3	Total mes 4
Total Ingreso				
Capital de Trabajo Disponible				
Total Pago				
Cuneta Corriente				
Total				

Ficha de Almacenamiento

Variedad	Kilos almacenados	Costo x días	Fecha de Ingresos	Días en Bodega
Fresco	23	\$1.400	20 de Septiembre	65
Maduro	12	\$850	30 de Septiembre	50

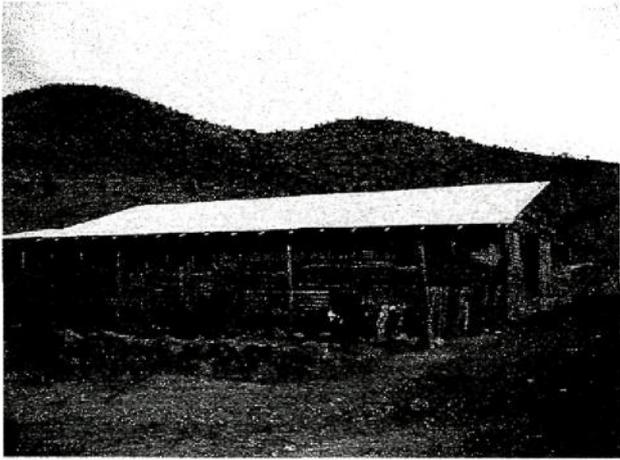
Planilla de Control de Calidad

DIA	HORA	Nº PEDIDO	MOTIVO
17/05/2004	11:00	15	Mal Hecho
20/05/2004	12:00	21	Incompleto
23/06/2004	11:00	23	Fuera Horario
25/07/2004	12:30	27	Falta Documento

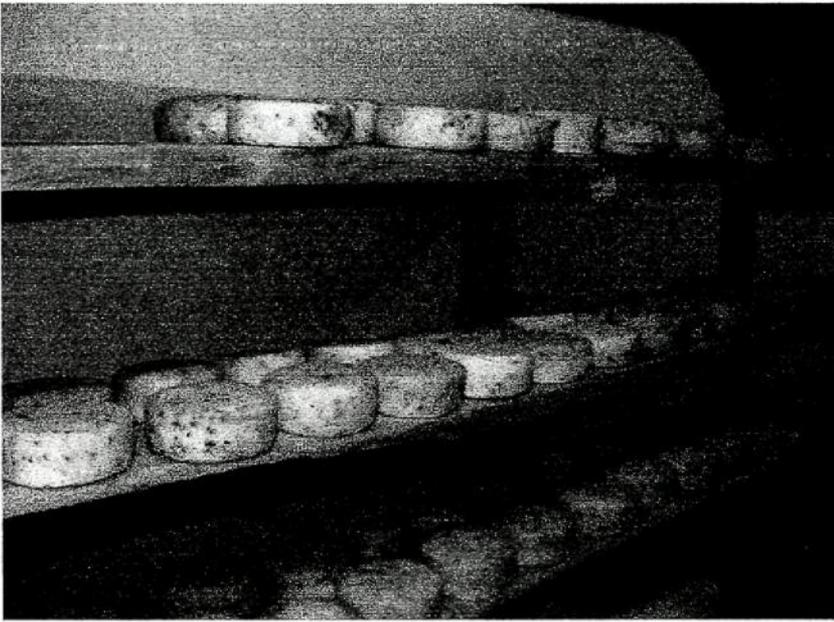
ANEXOS
FOTOGRAFIAS

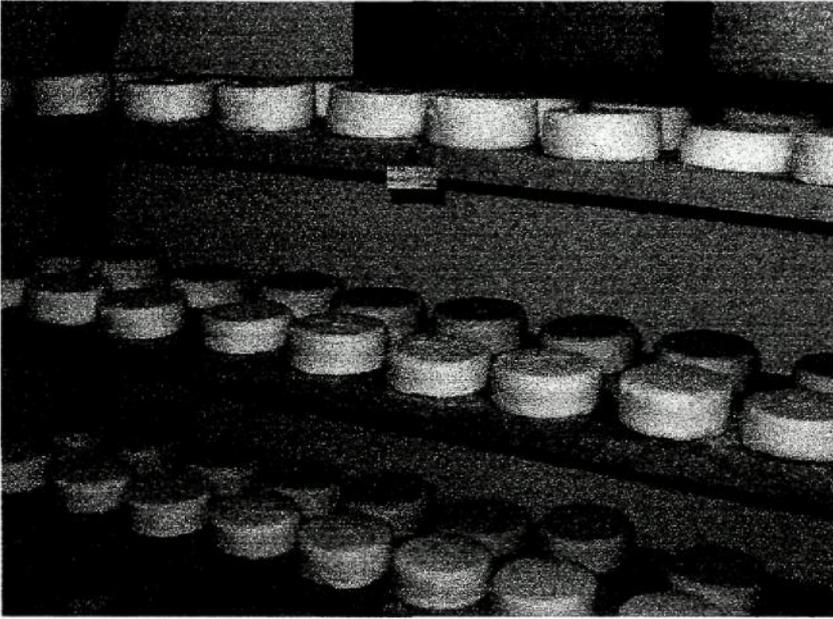




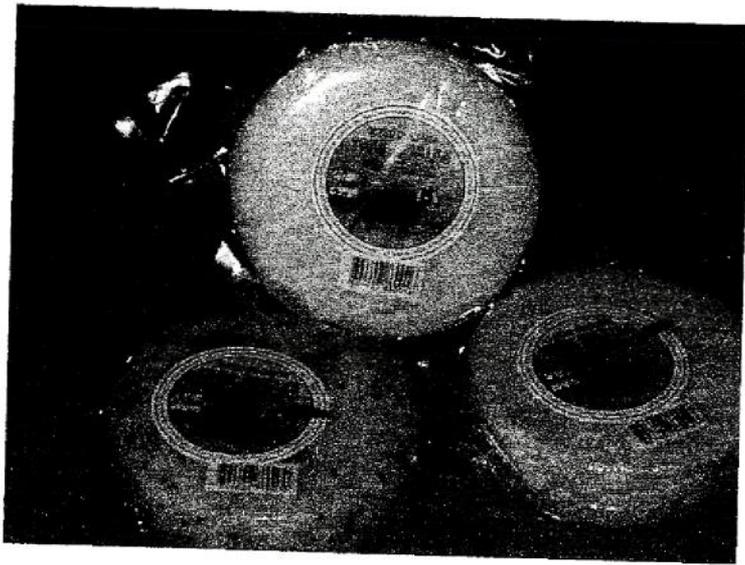


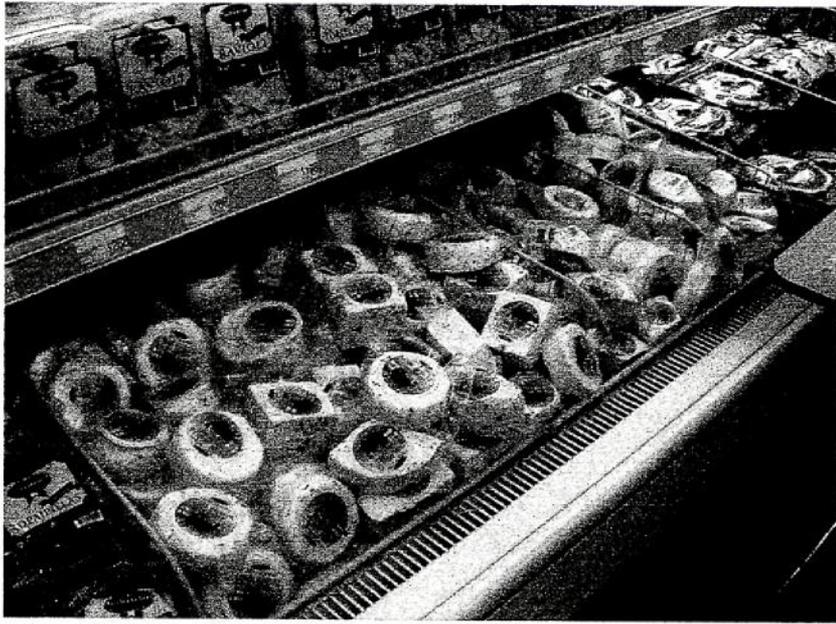






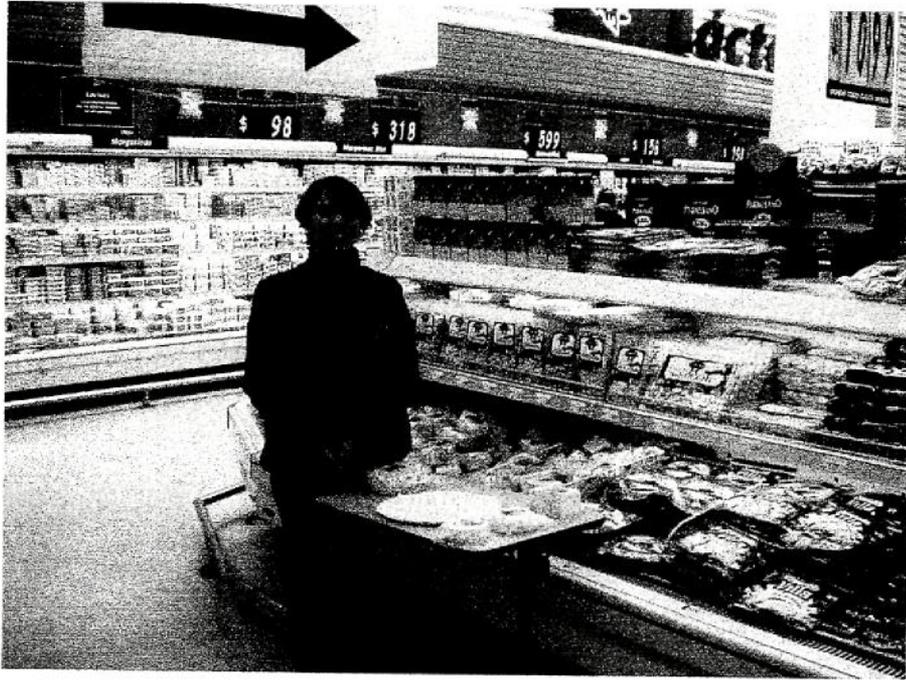














ASPECTO LEGAL

LES COPIA FIE



EXTRACTO

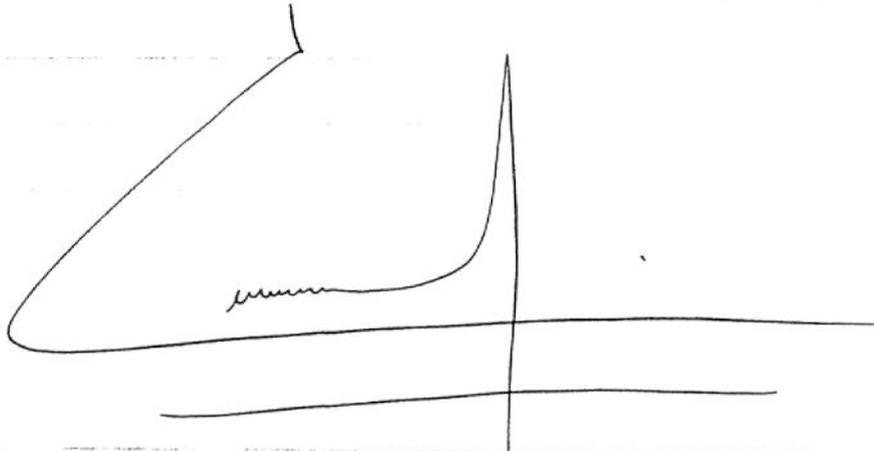
Nº 164.-

"SOCIEDAD AGRICOLA
INDUSTRIAL
Y COMERCIAL DE
PRODUCTOS CAPRINOS TRES
ROBLES DE RIO
HURTADO LIMITADA".
A
FS. 492 Nº 5794
DEL REPERTORIO.

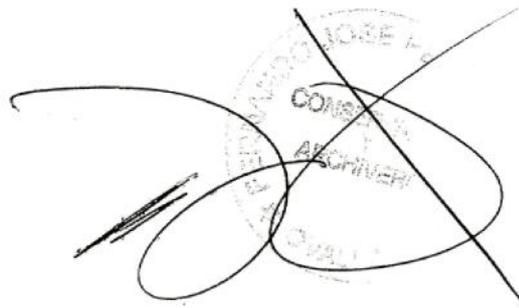
Hoy se ha presentado don Luciano Sarmiento Jara, para requerirme la inscripción del siguiente extracto. EXTRACTO. ANIBAL GONZALO SERRANO DEL SOLAR, Notario Público, calle Victoria 327-A, Ovalle, CERTIFICADO: Por escritura fecha hoy ante mí, HILCANDOR ADRIAN ROJAS PASTEN, MARCO BERNABE ROJAS ANGEL, NELSON DEL TRANSITO ALFARDO ANGEL, JOVANY ADRIAN ROJAS HONORES, JAIME ANTONIO FLORES HONORES, VICTOR WALDO ANGEL ROJAS, LUIS RAFAEL ROJAS ANGEL, CESAR ANTONIO ROMERO ROJAS y SAMUEL ARTURO ROMERO ROMERO, sanearon escritura modificación y saneamiento fecha 12 marzo 2004, otorgada ante Notario de Ovalle don Anibal Gonzalo Serrano del Solar, de "SOCIEDAD AGRICOLA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE PRODUCTOS CAPRINOS TRES ROBLES DE RIO HURTADO LIMITADA", cuyo extracto se inscribió con fecha 12 de mayo 2004 a fs. 194 Nº 95 Registro de Comercio Ovalle 2004, y publicado Diario Oficial 11 mayo 2004, manifestando voluntad acogerse a normas Ley 19.499, expresando interés sanear vicio consistente en tardía inscripción extracto.- Ovalle, 16 junio 2004.- A. Serrano del S.- Firma y timbre del Notario que autoriza, don Anibal Gonzalo

Serrano del Solar.- El documento que motivó esta inscripción quedó agregado bajo el N° 102, al final del Registro de Comercio del Conservador de Comercio de Ovalle del año 2004.- Ovalle, 11 de Agosto del 2004.-

Drs. \$ 6.300.-

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large loop on the left and a vertical line on the right, with a horizontal line extending from the base of the vertical line.

CERTIFICO: Que la fotocopia que antecede es copia conforme con la inscripción de Fs. 391 a Fs. 391 vta. N° 164 del Registro de Comercio, del Conservador de Comercio de esta Capital de Provincia, correspondiente al año 2004.- En Ovalle, a 19 de Agosto del año 2004.-
Drs.- \$ 3.500.-

An official circular stamp from the Conservador de Comercio de Ovalle, with the name 'FRANCISCO JOSE A.' at the top and 'CONSERVADOR DE COMERCIO' and 'OVALLE' at the bottom. The stamp is crossed out with a large, bold handwritten signature in black ink.

EXTRACTO

ANIBAL GONZALO SERRANO DEL SOLAR, Notario Público, calle Victoria 327-A, Ovalle, CERTIFICO: Por escritura fecha hoy ante mí, NICANOR ADRIAN ROJAS PASTEN, MARCO BERNABE ROJAS ANGEL, NELSON DEL TRANSITO ALFARO ANGEL, JOVANY ADRIAN ROJAS HONORES, JAIME ANTONIO FLORES HONORES, VICTOR WALDO ANGEL ROJAS, LUIS RAFAEL ROJAS ANGEL, CESAR ANTONIO ROMERO ROJAS,y, SAMUEL ARTURO ROMERO ROMERO, sanearon escritura modificación y saneamiento fecha 12 marzo 2004, otorgada ante Notario de Ovalle don Anibal Gonzalo Serrano del Solar, de **"SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE PRODUCTOS CAPRINOS TRES ROBLES DE RIO HURTADO LIMITADA"**, cuyo extracto se inscribió con fecha 12 de mayo 2004 a fs. 194 N° 95 Registro de Comercio Ovalle 2004, y publicado Diario Oficial 11 mayo 2004, manifestando voluntad acogerse a normas Ley 19.499, expresando interés sanear vicio consistente en tardía inscripción extracto.- Ovalle, 16 junio 2004.-



A circular notary seal for Anibal Gonzalo Serrano del Solar, Notario Público in Ovalle. The seal contains the text "ANIBAL GONZALO SERRANO DEL SOLAR", "NOTARIO PUBLICO", and "OVALLE". A handwritten signature in blue ink is written over the seal.

PROTOCOLO DE INSTRUMENTOS PUBLICOS DE OVALLE. TERCER BIMESTRE

AÑO 2004.- Fs. 457 Nro. 813 REPERTORIO Nro. 813



SANEAMIENTO

**“SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE PRODUCTOS
CAPRINOS TRES ROBLES DE RIO HURTADO LIMITADA”**

gtc.....

En Ovalle, Ovalle, República de Chile, a dieciséis de Junio de dos mil cuatro, ante mí, **ANIBAL GONZALO SERRANO DEL SOLAR**, Abogado, Notario Público, domiciliado en esta ciudad, calle Victoria número trescientos veintisiete raya A, comparecen: don **NICANOR ADRIAN ROJAS PASTEN**, chileno, casado, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número ocho millones doscientos quince mil cincuenta guión uno; don **MARCO BERNABE ROJAS ANGEL**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número once millones trescientos ochenta y dos mil doscientos sesenta y dos guión siete; don **NELSON DEL TRANSITO ALFARO ANGEL**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número diez millones cuatrocientos dos mil quinientos cincuenta y seis guión cero; don **JOVANY ADRIAN ROJAS HONORES**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número catorce millones novecientos cuatro mil ochocientos noventa y seis guión cero; don **JAIME ANTONIO FLORES HONORES**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número trece millones ciento ochenta mil setenta y cuatro guión seis; don **VICTOR WALDO ANGEL ROJAS**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número doce millones ochocientos siete mil doscientos seis guión tres; don **LUIS RAFAEL ROJAS ANGEL**, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número seis millones

ciento setenta y seis mil trescientos cuatro guión K; don **CESAR ANTONIO**

ROMERO ROJAS, chileno, soltero, criancero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número siete millones novecientos setenta y ocho mil novecientos ochenta y seis guión cero; y don **SAMUEL ARTURO ROMERO ROMERO**, chileno, criancero, soltero, cédula nacional de identidad y rol único tributario número doce millones trescientos cincuenta mil seiscientos cincuenta y cinco guión tres, todos los comparecientes mayores de edad, domiciliados en la localidad de Serón, Comuna de Río Hurtado, y de paso en ésta, quienes acreditan sus identidades con sus cédulas respectivas y exponen: **PRIMERO: ANTECEDENTES.-** Por escritura pública de fecha doce de marzo de dos mil cuatro, otorgada ante el Notario Público de Ovalle, don Aníbal Gonzalo Serrano de Solar, se modificó y saneó la escritura de constitución social de fecha dieciocho de agosto de dos mil, otorgada ante el Notario Público de Ovalle don Oscar Fernandez Mora, de la Sociedad **TRES ROBLES DE RIO HURTADO LIMITADA**", cuyo extracto se publicó en el Diario Oficial de trece de octubre de dos mil, y se inscribió con fecha veinticinco de octubre de dos mil, a fojas trescientos cincuenta y tres número doscientos veintiuno del Registro de Comercio de Ovalle del año dos mil; y asimismo la escriura de modificación social de fecha veintiséis de abril de dos mil dos, otorgada ante el Notario Público de Ovalle don Oscar Fernandez Mora, cuyo extracto se publicó en el Diario Oficial de fecha veinticuatro de junio de dos mil dos, y se inscribió con fecha veinticuatro de junio de dos mil dos a fojas doscientos quince vuelta número ochenta y nueve del Registro de Comercio de Ovalle del año dos mil dos.- **SEGUNDO:** Que el extracto de la escritura de modificación, y de saneamiento, de fecha doce de marzo de dos mil cuatro precedentemente señalada, se publicó en el Diario Oficial dentro del plazo de sesenta días contados desde la fecha de su otorgamiento, pero sin embargo la inscripción en el Registro de Comercio se realizó fuera del plazo de sesenta días que establece el artículo trescientos cincuenta y cuatro del Código de Comercio, por lo que adolece de un vicio formal, que debe sanearse conforme las normas de la Ley número diecinueve mil cuatrocientos noventa y nueve de fecha once de abril de mil novecientos noventa y siete.- **TERCERO:** Por el presente instrumento, los



ANIBAL G. SERRANO DEL SOLAR
NOTARIO PUBLICO
OVALLE

comparecientes vienen en otorgar la presente escritura de saneamiento de la de fecha doce de marzo de dos mil cuatro antes señalada, manifestando expresamente su voluntad de acogerse a las normas y beneficios de la Ley número diecinueve mil cuatrocientos noventa y nueve de fecha once de abril de mil novecientos noventa y siete, expresando el interés de sanear el vicio formal producido, de manera que la Sociedad produzca todos sus efectos jurídicos válidamente. De este modo, se corrige el vicio formal de inscripción tardía del extracto de la escritura de saneamiento y modificación, corrigiéndolo por la presente escritura, cuyo extracto deberá inscribirse oportunamente en el Registro de Comercio de Ovalle.- **CUARTO:** Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para requerir y firmar las inscripciones, subinscripciones y anotaciones que procedan en los registros respectivos.- **QUINTO:** También se protocoliza al final del presente Registro y año bajo el número 368 , fotocopia legalizada de la cédula nacional de identidad de los comparecientes.- Minuta redactada por el Abogado don Luciano Enrique Sarmiento Jara.- En comprobante previa lectura, ratifican, aprueban y firman los comparecientes y el Notario que autoriza la presente escritura la que se anotó con el número 813 en el Repertorio de Instrumentos Públicos de esta Notaría. Se da copia. Doy fe.-

AÑO DEL SOLAR
RIO
CO
XTOS

Nicanor Rojas Pasten
NICANOR ADRIAN ROJAS PASTEN

IMPRESION DACTILAR



Marco Bernabe Rojas Angel
MARCO BERNABE ROJAS ANGEL

IMPRESION DACTILAR



18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

Nelson

NELSON DEL TRANSITO ALFARO ANGEL



IMPRESION DACTILAR

Jovany Rojas
JOVANY ADRIAN ROJAS HONORES



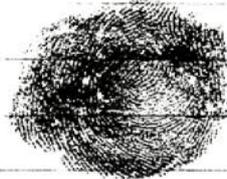
IMPRESION DACTILAR

Jaime Flores H-
JAIME ANTONIO FLORES HONORES



IMPRESION DACTILAR

Victor
VICTOR WALDO ANGEL ROJAS



IMPRESION DACTILAR

Luis P
LUIS RAFAEL ROJAS ANGEL



IMPRESION DACTILAR



[Handwritten signature]
SERRANO
NOTARIO
PUBLICO
OVALLE

Cesar Romero
CESAR ANTONIO ROMERO ROJAS



IMPRESION DACTILAR

Samuel Romero
SAMUEL ARTURO ROMERO ROMERO



IMPRESION DACTILAR

LISTA N° 77059

OTRAMIENTO	\$ 400.-
RECEPCION	\$
DEPOSITOS ANEXOS	\$
DEPOSITOS	\$
DEPOSITOS	\$ 1000.-
DEPOSITOS	\$
DEPOSITOS	\$ 1000.-
DEPOSITOS	\$
DEPOSITOS	\$ 500.-
DEPOSITOS	\$ 1000.-
DEPOSITOS	\$
DEPOSITOS	\$ 2000.-
DEPOSITOS	\$ 7000.-

[Handwritten signature]
ANIBAL G. SERRANO DEL SOLAR
NOTARIO PUBLICO
OVALLE

Conforme con su original, sello y firma la presente copia

Ovalle, 16 JUN. 2004

ANIBAL G. SERRANO DEL SOLAR
NOTARIO PUBLICO
OVALLE

Handwritten signature

NOTARIO
PUBICO
KIBALQ. SEKANG
MAYAS

UTILIZADO

ANEXO
COMODATO I.M. RIO HURTADO Y
SOCIEDAD TRES ROBLES

CONVENIO

En Samo Alto a 28 de junio de 2003, entre por una parte, la Ilustre Municipalidad de Río Hurtado, persona jurídica de Derecho Público, R.U.T.: 69.041.000-1, representada legalmente por su Alcalde don Jaime Gary Valenzuela Rojas, R.U.T.: 7.174.701-8, en adelante "la Municipalidad" con domicilio legal en calle Única S/N de la localidad de Samo Alto y por otra, la Sociedad Tres Robles de Río Hurtado Limitada, R.U.T.: 77.539.270-3, representada legalmente por los socios don Nicanor Adrián Rojas Pastén y Don César Antonio Romero Rojas, R.U.T.: 8.215.050-1 y R.U.T.: 7.978.986-0, ambos con domicilio en calle Única S/N de la localidad de Serón, en adelante "La Sociedad", vienen en convenir:

PRIMERO

La 1. Municipalidad es dueña de un predio el cual se encuentra inscrito a fjs. 9v. N° 14. del Registro de propiedad del Conservador de Bienes Raíces de Ovalle, del 12 de Enero de 1988, lugar en el cual se encuentra ubicado un Bien Raíz identificado y dentro del cual se encuentra habilitado como Planta Quesera del Liceo de Hurtado una construcción sólida, la cual cuenta con una serie de especies, la cuales se detallan en Inventario anexo.

SEGUNDO

Por el presente instrumento la Municipalidad, se compromete a facilitar la utilización de la Construcción y bienes detallados en Inventario anexo a "La Sociedad", para su explotación y aprovechamiento en la producción de quesos.

TERCERO

A su vez, "La Sociedad", se compromete a facilitar el acceso, observación y participación, del proceso de elaboración de quesos, a los alumnos del Liceo de Hurtado "Jorge Iribarren Charlin", visitas que deberán ser previamente concertadas entre "la sociedad" y el Establecimiento Educacional, a fin que la presencia del alumnado, sea acompañada de un docente del Liceo y al mismo tiempo sea una cantidad de alumnos que no entorpezca el proceso de elaboración. Esta participación del alumnado tendrá el carácter de obligación para "la sociedad", mientras tenga vigencia el presente convenio.

CUARTO

"La Sociedad" será responsable de la mantención y conservación de todas y cada una de las

especies entregadas para su utilización, así como de las dependencias que constituyen la planta quesera. En caso de pérdida, deterioro o daño, deberá ser repuesto, corregido o reparado por parte de "La Sociedad". Asimismo, será responsabilidad de ésta, la cancelación del consumo de energía eléctrica y de agua potable, durante el período que dure el presente convenio.

QUINTO El plazo de duración del presente convenio será de ocho (8) meses, sin posibilidades de prórroga, contados desde el primero de Julio del año 2003.-

SEXTO El Concejo Municipal, en la Sesión Ordinaria N° 15, de fecha 25.06.2003, autorizó el presente documento, mediante el cual se suscribe el presente convenio.

SEXTO Previa lectura y en expresión de plena conformidad, firman las partes, quedando con copia del presente instrumento, cada una de las partes firmantes.-

Nicanor Rojas
NICANOR A. ROJAS-PASTÉN

César Romero
CÉSAR A. ROMERO ROJAS

JAIME GARY VALENZUELA ROJAS

ANEXO

IMAGEN CORPORATIVA



ETIQUETA



**AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO**

AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO



LA TRADICION
DE UNA
REGION

Jaime Antonio Flores Honores
Administrador

CALLE UNICA S/N HURTADO - COMUNA DE RIO HURTADO
FONO: 620574 - IV REGION - e-mail: tresrobles2003@yahoo.com

TARJETA



**AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO**

CALLE UNICA S/N HURTADO, COMUNA DE RIO HURTADO - FONNO: 691815 - IV REGION

SOBRE

AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO



LA TRADICION
DE UNA
REGION

Jaime Antonio Flores Honores
Administrador

CALLE UNICA S/N HURTADO - COMUNA DE RIO HURTADO
FONO: 620574 - IV REGION - e-mail:tresrobles2003@yahoo.com

AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO



LA TRADICION
DE UNA
REGION

Nicanor Adrian Rojas Pastén
Representante Legal

CALLE UNICA S/N HURTADO - COMUNA DE RIO HURTADO
FONO: 620574 - IV REGION - e-mail:tresrobles2003@yahoo.com

AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO



LA TRADICION
DE UNA
REGION

Vendedor

Vicuña Mackenna N°42 - 2° Piso - Fono: 620574 - Ovalle
e-mail:tresrobles2003@yahoo.com

TARJETA

AGROINDUSTRIA
TRES ROBLES
RIO HURTADO



LA TRADICION
DE UNA
REGION

Nicanor Adrian Rojas Pastén
Representante Legal

CALLE UNICA S/N HURTADO - COMUNA DE RIO HURTADO
FONO: 620574 - IV REGION - e-mail: tresrobles2003@yahoo.com

TARJETA

