



ima

**INNOVACION MARKETING
AGROALIMENTARIO**

AGREGUE VALOR A SU PRODUCTO

FORMULARIO PROGRAMA DE TRABAJO

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	17 ABR. 2008
Hora	11:05
Nº Ingreso	1846

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	17 ABR. 2008
Hora	17:00
Nº Ingreso	1710

CONVOCATORIA 2007

TABLA DE CONTENIDOS

A. GENERAL DE LA PROPUESTA

- I. ANTECEDENTES GENERALES**
- II. OBJETIVOS**
- III. CARTA GANTT**
- IV. HITOS**
- V. PRESUPUESTO CONSOLIDADO**

B. PARA CADA INSTRUMENTO

B1. ESTUDIO Y PROYECTO

- I. TIPO**
- II. ANTECEDENTES GENERALES**
- III. OBJETIVOS**
- IV. METODOLOGIA**
- V. RESULTADOS E INDICADORES**
- VI. COSTOS Y APORTES**
- VII. EQUIPO PROFESIONAL**

B2. CURSO O PASANTIA

- I. LUGAR DE LA ACTIVIDAD DE FORMACION**
- II. FECHA DE LA ACTIVIDAD DE FORMACION**
- III. INSTITUCION O ENTIDAD RESPONSABLE QUE DICTA U ORGANIZA LA ACTIVIDAD DE FORMACION**
- IV. PARTICIPANTES DE LA ACTIVIDAD DE FORMACION**
- V. OBJETIVOS**
- VI. RESULTADOS**
- VII. PROGRAMA DE LA ACTIVIDAD DE FORMACION**

FOLIO BASES:		CÓDIGO (Uso interno)	FIA-	-C-2007-1		
--------------	--	----------------------	------	-----------	--	--

Antes de iniciar el llenado del Formulario, se recomienda leer con detención el Instructivo, a fin de evitar errores que posteriormente dificulten su seguimiento por parte de FIA.

A. GENERAL DE LA PROPUESTA

I. ANTECEDENTES GENERALES

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Diseño e Implementación de la Estrategia de Marketing del Queso de Oveja Chilozabal

2. SECTOR: Agroindustrial

3. PRODUCTO: Queso curado de oveja estilo Idiazabal

4. REGIÓN: X Región de los Lagos

5. PERIODO DE EJECUCION:

FECHA DE INICIO 10 de Marzo 2008

FECHA DE TÉRMINO 10 de Septiembre 2008

DURACIÓN 6 meses

6. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA POSTULANTE (Anexos I y II)

NOMBRE EMPRESA Rafael Maripan Aguilera

REPRESENTANTE LEGAL: Rafael Maripan Aguilera

FIRMA

II. OBJETIVOS

Objetivo general
Expandir y consolidar el queso de oveja Chilozabal en el mercado local y nacional

III. CARTA GANTI (Presentar en Anexo III)

IV. HITOS

Instrumento 1: Estudio
Instrumento 2: Proyecto
Estrategia de marketing del queso Chilozabal claramente definida permite especificar los productos publicitarios a desarrollar.
Diseño de productos publicitarios es consistente a la imagen que se desea proyectar.
Anteproyecto del espacio de promoción y venta local ha sido desarrollado de acuerdo a las necesidades del cliente.

V. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE LA PROPUESTA

ITEM (a)	FIA		EMPRESA		TOTAL	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%
RRHH						
EQUIPAMIENTO (b)						
INFRAESTRUCTURA						
VIATIVOS/MOVILIZACION						
MATERIALES E INSUMOS						
SERVICIOS DE TERCEROS						
CAPACITACION						
DIFUSION						
GASTOS GENERALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION						
IMPREVISTOS						
TOTAL						

(a) La pertinencia de los ítems está asociada el tipo de instrumento. A excepción de infraestructura, la que no se puede financiar con aportes en ninguno de los instrumentos que componen la convocatoria.

(b) En cualquier caso, los aportes FIA sólo permiten financiar equipamiento menor.

B. PARA CADA INSTRUMENTO**B1. ESTUDIO Y PROYECTO****I. TIPO**

Proyecto

II. OBJETIVOS

Objetivo Instrumento 1: ESTUDIO
Objetivo Instrumento 2: PROYECTO
Expandir y consolidar el queso de oveja Chilozabal en el mercado local y nacional

Nº	Instrumento	Objetivos específicos (priorizar no más de 5 objetivos por instrumento)
1	Proyecto	Expandir los canales de venta del queso Chilozabal en el mercado nacional.
2	Proyecto	Desarrollar la imagen corporativa de la empresa, así como la imagen gráfica y material del queso de oveja Chilozabal.
3	Proyecto	Desarrollar un proyecto local para la promoción y venta directa del queso Chilozabal.

III. METODOLOGIA

Instrumento 1: ESTUDIO

Instrumento 2: PROYECTO
La propuesta presentada por el Sr. Rafael Maripan en el marco del concurso IMA incluyó originalmente dos objetivos: la creación de la imagen corporativa de la empresa y el diseño de un espacio comercial para la venta local de quesos de oveja. Sin embargo, luego de analizar esta propuesta con e objetivo de direccionar el plan de trabajo del proyecto, se decidió en forma conjunta con e supervisor del FIA incluir un plan de marketing para guiar la producción de elementos publicitarios y las decisiones comerciales de la empresa a futuro. De esta forma, se definieron tres áreas de trabajo:

- a) Creación del plan de marketing de la empresa
- b) Desarrollo de productos publicitarios
- c) Diseño de un espacio de promoción y venta del queso Chilozabal

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing será una herramienta fundamental para la planificación del negocio que orientará las decisiones relacionadas al formato y presentación del producto, la fijación de los precios, las formas de promoción, y los canales de distribución del producto. Para desarrollar el plan de marketing se contratarán los servicios de una empresa o consultor especialista, quien deberá visitar la quesería para realizar un diagnóstico de la empresa y conocer las características del producto, la capacidad productiva de la empresa y su desempeño financiero, las expectativas del productor, etc. En base a los recursos disponibles y a las expectativas del productor se definirá el objetivo de marketing. En una segunda etapa el consultor deberá recabar información de mercado con respecto a la competencia para luego identificar audiencias objetivo, sugerir nuevos canales de ventas y finalmente elaborar una estrategia de promoción la cual determinará los productos publicitarios a desarrollar. En definitiva, el plan de marketing debe entregar direcciones con respecto al producto, precio, promoción y distribución.

Una vez seleccionado el consultor que realizará el plan de marketing (consultor mkt), éste deberá entregar una carta Gantt detallada con las actividades a realizar. El consultor mantendrá comunicación constante en forma semanal vía e-mail o telefónica con el productor y la profesional de apoyo del proyecto. Se realizarán aproximadamente 5 reuniones presenciales entre el consultor, el dueño de la empresa y la profesional, las cuales pueden realizarse en Chiloé o en Santiago según la evolución del proyecto. Estas reuniones quedarán registradas en actas que deberá elaborar el mismo consultor. Al finalizar su trabajo, el consultor mkt deberá entregar un documento con el Plan de Marketing de la Empresa.

PRODUCTOS PUBLICITARIOS

Los productos publicitarios serán definidos en el plan de marketing, por lo tanto, el desarrollo de productos publicitarios es una actividad posterior al plan de marketing y debe seguir las recomendaciones establecidas en él. La agencia de diseño que desarrolle estos productos deberá trabajar en forma asociada al consultor mkt. La propuesta IMA y los términos de referencia enviados durante la convocatoria de profesionales incluyen un listado tentativo de los productos que pueden ser desarrollados. Estos son:

- Registro fotográfico: como material base
- Logo / isotipo: logo de la empresa aplicable a todo tipo de productos promocionales
- Página web: pagina web básica que permita dinamizar la comunicación y atención al cliente
- Etiquetas: actualmente el queso Chilozabal cuenta con una etiqueta con código de barra y cuadro nutricional por lo que probablemente no será necesario una intervención mayor.
- Papelería: hoja tipo, sobre, tarjeta de presentación
- Folletería: pequeño folleto informativo de distribución gratuita
- Mini - libro: catalogo como registro del proyecto que incluya el proceso de elaboración del queso, recetas, etc
- Material publicitario: diseño de stand, pendon, araña, diaporama.
- Envases: a diseñar según lo indique el plan de marketing.
- Señalética: para diferenciar instalaciones en el predio, puede se elaborada localmente.

La metodología para el desarrollo de productos publicitarios es similar a la mencionada anteriormente. El desarrollo de productos publicitarios debe estar basado en el conocimiento del negocio, los objetivos y expectativas del cliente, por lo que debe existir comunicación

constante y fluida entre el equipo de trabajo, productor y profesional de apoyo. Los profesionales de la agencia de diseño deberán mantener contacto permanente con el productor para entregar bocetos, discutir posibles modificaciones y realizar correcciones de manera de desarrollar los productos definitivos. En primer lugar se estima conveniente realizar un registro fotográfico del producto, el proceso productivo, los rebaños de raza latxa, el entorno, etc. como material base para el desarrollo de los productos de promoción. Se estima que el equipo de diseño gráfico estará compuesto por 2 profesionales quienes visitarán la quesería en 6 oportunidades.

ESPACIO DE PROMOCIÓN Y VENTAS

El diseño de un espacio para la promoción y ventas en un sector aledaño a la quesería del Sr. Maripan permitirá desarrollar el mercado local de quesos de oveja, distribuir el producto en forma directa al consumidor, y posicionarlo a nivel regional. La proyección futura de este espacio es incluir otros productos de manufactura local. Para esto se requiere de un plan maestro que integre la organización de la infraestructura existente y la proyección del espacio de promoción y ventas en un proyecto de arquitectura y paisajismo del lugar.

El plan maestro incluirá:

- Diseño de una sala de ventas, con baño, oficina y sala de reuniones (aproximadamente 50m²)
- Propuesta de restauración exterior de la casa habitación del dueño de la quesería para formar un conjunto armónico con los edificios del lugar
- Proyecto de paisajismo de entorno, definiendo accesos, estacionamientos, jardines, etc.

Este trabajo será encargado en forma directa al **Sr. Edward Rojas**, destacado arquitecto local quien elaborará personalmente el proyecto de arquitectura y supervisará el proyecto de paisajismo y organización del entorno. El arquitecto junto la profesional de apoyo del proyecto realizaron una visita durante Febrero 2008 a la quesería para el reconocimiento del lugar (ver cotización en Anexo IV). La metodología de trabajo para el desarrollo del espacio de promoción y ventas incluye la recopilación de antecedentes (planos de la quesería, planos del terreno, levantamiento topográfico del sector de emplazamiento, recopilación de fotografías), con o cual se desarrollará un anteproyecto incluyendo la propuesta de sala de ventas, interiorismo, y paisajismo, con especificaciones técnicas, y criterios de construcción. Finalmente se presentará el proyecto final con los planos de paisajismo y arquitectura, maqueta y planos de especialidades (eléctricos agua, gas). A fin de cumplir su trabajo, el arquitecto realizará visitas frecuentes a la quesería y mantendrá comunicación frecuente con su dueño y la profesional de apoyo.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PROFESIONALES

Con el fin de obtener distintas apreciaciones profesionales para el desarrollo de las áreas de trabajo que componen el proyecto IMA del Sr. Maripan, durante Enero 2008 se realizó una convocatoria dirigida a 5 empresas o consultores independientes del área de marketing estratégico y diseño gráfico. Estas son:

1.- Laboratorio de Marketing

Empresa de soluciones comunicacionales que desarrolla publicidad, comunicados de prensa, imagen corporativa, producción editorial y multimedia. Esta empresa ha realizado diversos trabajos para FIA.

2.- Diseño Web Chile

Empresa de marketing virtual y físico.

3.- MIND (Centro Mayor de Innovación y Diseño)

Centro dependiente de la Universidad Mayor, cuenta con profesionales de diversas áreas para el desarrollo de estrategias de marketing para empresas.

4.- Sr. Andre Beaujanot Quintana - Dpto. de Economía Agraria, Universidad Católica

Se presenta como consultor privado para el desarrollo del plan de marketing aportando toda su experiencia en el marketing de productos agroalimentarios y sus vínculos con diversas empresas del rubro vitivinícola. Propone un trabajo conjunto con la empresa Colateral Marketing Concept para el desarrollo de productos publicitarios.

5.- Despliegue S.A

Empresa de diseño gráfico ubicada en Santiago pero que ha desarrollado proyectos en la X Región y posee amplia experiencia en Chiloé. Ofrece sus servicios profesionales para el desarrollo de los productos publicitarios.

Estas empresas o consultores recibieron los términos de referencia del proyecto (ver Anexo VIII) solicitando una cotización por sus servicios para el desarrollo del plan de marketing y/o productos publicitarios, el CV de los profesionales que estarían involucrados y un portafolio de trabajo previos. Durante el proceso de postulación se sostuvieron reuniones telefónicas con estas empresas o consultores para aclarar sus dudas y detalles del proyecto. Además se envió un documento con antecedentes de la quesería y del mercado de los quesos de oveja a fin de entregar la mayor cantidad de información posible a los postulantes (Anexo IX). Sin embargo, gran parte de las cotizaciones recibidas escaparon ampliamente al presupuesto asignado a la propuesta IMA por lo que, luego de analizar las propuestas recibidas, se envió una carta informativa a la supervisora reemplazante del FIA solicitando orientación para avanzar en el proceso de selección (Anexo X). Como resultado se decidió abrir una segunda convocatoria y entregar una nueva oportunidad para quienes enviaron cotizaciones sobredimensionadas y/o ajenas a lo solicitado (Anexo XI). El Anexo IV contiene las últimas cotizaciones, los currículos y portafolios recibidas como resultado de la segunda convocatoria (ver más antecedentes en versión digital). Cabe destacar que, luego de la comunicación sostenida con las empresas y consultores postulantes y considerando su experiencia y pertinencia a las necesidades y posibilidades del dueño de la quesería, la propuesta del Sr. Beaujanot nos parece la más adecuada ya que su perfil profesional incluye amplia experiencia en el marketing de productos agroalimentarios y productos gourmet, además de poseer vínculos con empresas vitivinícolas abriendo una interesante oportunidad para el queso Chilozabal. El diseño de productos publicitarios puede realizarse con la agencia asociada (Colateral Marketing Concept) o con la empresa Despliegue S.A.

Al finalizar el proyecto se realizará una actividad de difusión para dar a conocer los resultados de la iniciativa y despertar el interés de instituciones públicas o privadas para el financiamiento del espacio de promoción y ventas.

IV. RESULTADOS E INDICADORES

Resultado o producto		Descripción	Indicador de cumplimiento	Nº del objetivo al que responde
Nº	Nombre			
1	Diagnostico Interno de la Empresa del Sr. Rafael Maripan	Recopilación de antecedentes de la empresa y su producto	Informe de Diagnostico Interno	1
2	Plan de marketing para la empresa del Rafael Maripan	Definición de la estrategia de producto, precio, distribución y promoción	Documento Plan de marketing	1
3	Diseño y producción de productos publicitarios	Desarrollo de la imagen de la empresa y de productos tangibles necesarios para la promoción y venta del queso Chilozabal	Productos publicitarios desarrollados	2
4	Plan maestro	Organización del espacio e infraestructura proyectada	Planos	3
5	Proyecto de arquitectura para el espacio de promoción y ventas del queso Chilozabal	Planos de arquitectura, interiorismo y especialidades de la sala de ventas	Planos y Maqueta	3
6	Proyecto de paisajismo	Plano de organización del entorno, acceso y jardines	Planos de paisajismo	3

V. ESTRUCTURA DE COSTOS Y APORTES

En el archivo Excel que se adjunta, "Estructura de Costos y Aportes.xls" deben completarse los siguientes cuadros:

Flujo mensual de Aportes FIA de cada instrumento

Flujo mensual de Aportes Empresa de cada instrumento

Flujo mensual total (Aportes FIA y Empresa) de cada instrumento

Presupuesto consolidado del instrumento

Para completar dichos cuadros, se debe usar una **Memoria de cálculo**, la cual también está incluida en el archivo Excel mencionado.

VI. EQUIPO PROFESIONAL (Debe adjuntar en Anexo IV y V los Currículum Vitae y cotizaciones en el caso de contratar un Servicio de Terceros)

Para completar el cuadro refiérase a los siguientes tipos:

1. Coordinador
2. Asesor o consultor externo
3. Técnico de apoyo
4. Administrativo
5. Empresa de servicios (como ejemplos: publicista, diseñador gráfico)

Nombre	Tipo	Función o tarea a desarrollar	Instrumento
Rafael Maripan	Coordinador	Coordinador general	Proyecto
Carolina Schweikart	Técnico de apoyo	Coordinadora alterna	Proyecto
Edward Rojas	Empresa de Servicios	Plan maestro Proyecto de arquitectura Proyecto de paisajismo	Proyecto
Andre Beaujanot	Asesor externo	Consultoría Plan de marketing	Proyecto
Colateral Marketing Concept	Empresa de Servicios	Desarrollo de productos publicitarios	Proyecto

VIII. ANEXOS

ANEXO I: FICHA DE DATOS INSTITUCIONALES

Ficha Empresa Postulante

Nombre de la organización, institución o empresa	Rafael Maripan Aguilera		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Dirección			
País	Chile		
Región	X Región de los Lagos		
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Email			
Web			
Tipo entidad (C)	Empresas productivas y/o de procesamiento		

(C) Ver notas al final de este anexo

ANEXO II: FICHA DE DATOS PERSONALES**Ficha Representante(s) Legal (es)**

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Representante Legal de la Empresa que postula)

Nombres	Rafael		
Apellido Paterno	Maripan		
Apellido Materno	Aguilera		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Predio y quesería Rafael Maripan Aguilera		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Dueño, productor agrícola maestro quesero		
Dirección (laboral)			
País	Chile		
Región	X Región de Los Lagos		
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (A)			
Tipo (B)	Productor individual pequeño		

(A), (B): Ver notas al final de este anexo

Nota: Se deberá repetir esta información tantas veces como números de representantes legales participen

Ficha Coordinador

(Esta ficha debe ser llenada tanto por el Coordinador de la propuesta)

Nombres	Rafael		
Apellido Paterno	Maripan		
Apellido Materno	Aguilera		
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja	Predio y Quesería Rafael Maripan Aguilera		
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	<input type="checkbox"/>	Privada <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo o actividad que desarrolla en ella	Dueño, productor agrícola y maestro quesero		
Profesión	Técnico Agrícola		
Especialidad	Producción ovina y elaboración de quesos		
Dirección (laboral)			
País	Chile		
Región	X Región de Los Lagos		
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Etnia (A)			
Tipo (B)	Productor individual pequeño		

(A), (B): Ver notas al final de este anexo

(A) Etnia

Mapuche
Aimará
Rapa Nui o Pascuense
Atacameña
Quechua
Collas del Norte
Kawashkar o Alacalufe
Yagán
Sin clasificar

(B) Tipo

Productor individual pequeño
Productor individual mediano-grande
Técnico
Profesional
Sin clasificar

(C) Tipo de entidad

Universidades Nacionales
Universidades Extranjeras
Instituciones o entidades Privadas
Instituciones o entidades Públicas
Instituciones o entidades Extranjeras
Institutos de investigación
Organización o Asociación de Productores pequeños
Organización o Asociación de Productores mediano-grande
Empresas productivas y/o de procesamiento
Sin clasificar

ANEXO III: CARTA GANTT GENERAL DE LA PROPUESTA

(VER FORMATO SUGERIDO EN ARCHIVO EXCEL "FORMATO CARTA GANTT.XLS")

Instrumento	Actividad	Semanas																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Proyecto	Diagnostico de la empresa y del producto																								
Proyecto	Descripción del mercado y entorno comercial																								
Proyecto	Definición del objetivo de marketing																								
Proyecto	Plan de marketing																								
Proyecto	Diseño de Productos Publicitarios																								
Proyecto	Producción de Productos Publicitario																								
Proyecto	Recopilación antecedentes proyecto arquitectura																								
Proyecto	Ante proyecto arquitectura																								
Proyecto	Proyecto Paisajismo																								
Proyecto	Proyecto Arquitectura																								
Proyecto	Difusión																								

ANEXO IV. CURRICULUM VITAE y COTIZACIONES - CONTRATACION DE SERVICIOS DE TERCEROS

EDWARD ROJAS VEGA

ARQUITECTO / PROFESOR UNIVERSITARIO / ARTISTA PLÁSTICO / GESTOR CULTURAL

RESUMEN

EDWARD ROJAS VEGA, Arquitecto, 55 años, ha recibido numerosas distinciones por su desempeño profesional, académico, artístico y cultural. Ha participado en distintas instituciones ligadas a estas actividades tanto en Chiloé, como también en el ámbito nacional e internacional.

Se recibió de arquitecto en 1977, cursando sus estudios profesionales en la *Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile*, Sede Valparaíso, donde egresa con el *Premio Universidad* al mejor promedio de calificaciones de su generación.

Radicado en Chiloé desde hace 30 años, con la fundación del Taller de Arquitectura Puertazul, junto al arquitecto Renato Vivaldi en 1978, comienza una fértil producción arquitectónica y teórica acerca de la condición de la cultura insular. Esta actividad recoge y pone en valor, entre otras cosas, el patrimonio arquitectónico y cultural de Chiloé, y la problemática tradición – modernidad local y Latinoamericana.

Luego, creó una Empresa Constructora "Diseños Arquitectónicos Chiloé Ltda.", con la cual construyó e hizo reciclajes y restauraciones en madera de edificios e iglesias patrimoniales, tanto en Chiloé como en la provincia de Llanquihue.

Ha sido autor y coautor de un número significativo de investigaciones y ediciones nacionales e internacionales. Ha sido permanentemente invitado a exponer su obra y reflexión en distintas Universidades y Centros de Estudios, como también en Bienales de Arquitectura, Cursos, Seminarios, Congresos y Ciclos de Conferencias.

Su labor ha sido objeto de numerosas publicaciones, entrevistas, videos y exposiciones en Chile, así como en Alemania, Francia, Inglaterra, España, Italia, Finlandia, Noruega, México, Brasil, Paraguay, Colombia, Argentina y Korea.

En 1989, fue finalista en el *Premio Internacional de Arquitectura Andrea Palladio* Vicenza, Italia, con su obra Internado Campesino en Castro. Por el reciclaje del Hotel

Viento Sur de Puerto Montt recibe el Premio reciclaje de la Junta de Andalucía de la VIII Bial de Arquitectura de Santiago.

Es responsable junto a Eduardo Feuerhake de la fundación del *Museo de Arte Moderno* (MAM) de Chiloé, y proyectar el edificio que recibe el premio restauración Patrimonial de la Junta de Andalucía de la X Bial de Arquitectura de Santiago.

Destaca en su obra como restaurador el haber sido responsable de la restauración de cuatro de las doce iglesias (Dalcahue, Teupa, Chonchi y Castro) declaradas por la UNESCO *Patrimonio de la Humanidad* y el haber proyectado el reciclaje de las edificaciones del *Parque Pumalín*, Palena, junto al diseñador y filántropo norteamericano Douglas Tompkins.

Fue fundador y director por 5 años de la Universidad Arcis Patagonia de Castro y, actualmente es profesor de Taller de la Universidad Arcis de esta Universidad y de la Universidad Arcis de Santiago, y de ITHSMUS Escuela de Arquitectura y Diseño del Caribe y América latina de Panamá.

Es Presidente de la Corporación Museo de Arte Moderno, y dirige su estudio de arquitectura , que gana el Concurso de Vivienda Social de la XIV Bial de Arquitectura de Santiago, el que actualmente realiza una serie de proyectos de Jardines Infantiles para el Hogar de Cristo en distintas ciudades del Sur de Chile y la arquitectura del Parque Tantauco de Chiloé para la Fundación Futuro. Ha realizado diversos proyectos de Liceos y Escuelas Privadas y Públicas , tanto rurales como urbanas en distintos lugares de la X Región.(ver ítem C, del CV)

Su obra fué expuesta durante el año 2005 en la Real Academia de las Finas Artes de Dinamarca en la exposición "Chiloé Archipiélago", la cual posteriormente se montó en Noruega y Finlandia, en el Patio de Los Naranjos de la Moneda en el marco de la XV Bial de Arquitectura de Santiago de Chile realizada el 2006 y en el verano del 2007 se exhibe en el Museo de Arte Moderno de Chiloé en Castro.

2. ANDRE BEAUJANOT –CONSULTOR MKT



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

FACULTAD DE AGRONOMÍA E INGENIERÍA FORESTAL

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRARIA

PROPUESTA (V2) PARA EL DISEÑO E
IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE
MARKETING

CHILOZABAL

Enero 2008

INDICE

1.	Antecedentes del estudio.....	23
1.	Estrategia de marketing	24
	I.- Diagnostico general de Chilozabal	24
	II.- Plan de marketing	25
2.	Diseño grafico y materia POS (Point Of Sale).....	26
3.	Equipo consultor.....	27
	Antecedentes del equipo consultor.....	27
4.	Presupuesto.....	34

2. Antecedentes del estudio

El Sr. Rafael Maripan, dueño de la empresa Chilozabal dedicada a la producción artesanal de queso de oveja hace un llamado para que empresas consultoras del área de marketing y diseño desarrollen propuestas orientadas a 1) Desarrollar un plan de marketing y 2) Diseñar productos publicitarios. Estas dos actividades buscan posicionar a Chilozabal en el mercado local (Chiloe) y nacional.

La empresa Chilozabal esta ubicada en el sector rural de Coquiáio, comuna de Ancud, Isla de Chiloe. Esta empresa ha postulado a fondos del IMA (Innovación en Marketing Agroalimentario), programa desarrollado por el FIA, para financiar los estudios 1) y 2) descritos en el párrafo anterior.

La presente propuesta contempla la ejecución de los puntos 1) y 2).

3. 1. Estrategia de marketing

El plan de marketing (PM) es una herramienta que permite tomar decisiones relevantes en función de los objetivos comerciales de corto y largo plazo definidos por la empresa. En el caso de la empresa Chilozabal, el PM que se proponga debe ser acorde a la realidad propia de la empresa. Es decir, debe ser consistente con la capacidad de producción actual y futuro de la empresa; la capacidad financiera de inversión y por sobre todo con el posicionamiento buscado.

En este sentido se propone un PM acotado a la realidad de Chilozabal, con actividades factibles de implementar en el corto plazo, y que apoyen los logros/objetivos de largo plazo. Para lograr esto se propone:

I.- Diagnostico general de Chilozabal

i) Diagnostico interno

- Disponibilidad de materia prima (leche de oveja) actual, de mediano y largo plazo.
- Capacidad técnica de producción actual, de mediano y largo plazo.
- Desempeño financiero actual y proyectado.
- Estrategia de marca actual
- Posicionamiento buscado
- Cartera de clientes actual
- Portfolio de producto actual

Con el diagnostico interno será posible determinar los puntos fuertes y débiles de Chilozabal, lo que servirá de base para el desarrollo de un PM acorde a la realidad de la empresa.

ii) Diagnostico de la competencia

- Quesos disponibles a nivel de consumidor final (Retail-supermercado) en la región Metropolitana.
 - Precios, tipos de quesos, packaging.
- Quesos disponibles a nivel de compradores institucionales (Hoteles, restaurantes) en la región Metropolitana.

Con el diagnóstico de la competencia será posible determinar los puntos fuertes y débiles de Chilozabal, lo que servirá de base para el desarrollo de un PM acorde a la realidad de la empresa.

II.- Plan de marketing

i) Plan de venta y distribución

Se determinará en conjunto a Chilozabal las ventas esperadas por producto y segmento de mercado.

ii) Proposición de marca

- Atributos diferenciales
- Posicionamiento buscado

Estos atributos y posicionamiento permiten crear una imagen única y diferenciadora frente a la competencia. Nos permiten ocupar un espacio reconocible en la mente de nuestras audiencias objetivo.

iii) Estrategia comunicacional

A través de ésta estrategia se busca implementar, comunicar, la idea de marca desarrollada para Chilozabal.

La idea de marca se comunicará en forma diferenciada a cada una de las audiencias objetivo en los segmentos seleccionados. Las audiencias objetivo son, por ejemplo:

- Ferias gourmet
- Revistas especializadas y líderes de opinión del mercado
- Consumidores finales
- Clientes institucionales (Rest-hoteles, Rutas del vino, otras empresas)
- Turistas (Chiloe)
- Otras empresas estratégicas para trabajo conjunto (ej. Chile Gourmet)

En este punto es importante que los comunicadores que se propongan para las distintas audiencias objetivos sean consistentes con el posicionamiento buscado y que éste a la vez sea consistente con la propuesta arquitectónica de Chilozabal.

iv) Portfolio de producto

- Tipo de packaging (presentaciones, formatos, etc..)
- Nuevos productos con identidad chilena (mezclas? de quesos y otros productos, ej Merken, aceite de oliva?)

4. 2. Diseño grafico y materia POS (Point Of Sale)

El diseño de la imagen grafica y material POS de Chilozabal debe ser consistente con la Estrategia de Marketing definida en esta propuesta.

Se propone desarrollar los siguientes temas:

- Logo/isotipo
- Etiquetas
- Papelería
- Folletería
- Material publicitario
- Señalética
- Manual de uso de la marca (colores, fuentes de letra, etc...)

5. 3. Equipo consultor

El equipo consultor multidisciplinario está constituido por el profesor André Beaujanot Q, quien actúa como jefe de proyecto y por la empresa de diseño y marketing Colateral Marketing Concept.

Antecedentes del equipo consultor

a) Sr. André Edouard Beaujanot Quintana

2002 – ...	Ph.D Business and Management (c), School of Marketing, University of South Australia
1996 – 1997	Master in Business Administration, MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.
1989 – 1994	Agricultural engineering (<i>Specialised in Agriculture Economics</i>), Faculty of Agriculture and Forestry Engineering, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Cargos

2007 - ...	Director Viña Estampa S.A.
2007 - ...	Director del programa en Agronegocios, DANES-UC, Departamento de Economía Agraria, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile
2004 – ...	Miembro del comité editorial "Revista Técnica para la Industria Vitivinícola. Enología". APM&Asociados S.A., Mendoza-Argentina.
2001 – 2006	Profesor, School of Marketing, University of South Australia
2001 – ...	Miembro del Wine Marketing Group, University of South Australia
1999 – 2000	Director del Diploma del vino, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile.
1998 – 2007	Profesor Auxiliar, Departamento de Economía Agraria, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile.
1998 – 2001	Director del programa en Agronegocios, DANES-UC, Departamento de Economía Agraria, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile
1998 – 2001	Director y miembro del Comité editorial, "Agronomía y Forestal UC" revista publicada por Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile
1997 – 2001	Director de Extensión y Desarrollo, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile
1994 – 1995	Product manager, Remy Cointreau/Canepa vineyards, Chile.

Capítulos de libros

Beaujanot A., Lockshin L., and Quester P. (2006), "Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets", in S. Tamer Cavusgil and C. A. Solberg (Eds.), *Advances in International marketing*, V. 16, Elsevier, The Netherlands, pp. 107-136 .

Publicaciones en revistas científicas de investigación

Beaujanot, A., Remaud, H. (2005) "Drivers of export competitive strengths in the wine business", The 4th Australian Wine Marketing Conference, Adelaide, Australia, August, CD-ROM.

Beaujanot, A., Remaud, H. and Lockshin, L. (2005) "Relationship building with key overseas distributor" The 4th Australian Wine Marketing Conference, Adelaide, Australia, August, CD-ROM.

Remaud, H., Beaujanot, A., and J.P. Couderc (2005) "Wine strategic business choices and price differentials: An old versus new wine world study" The 4th Australian Wine Marketing Conference, Adelaide, Australia, August, CD-ROM.

Beaujanot A., Lockshin L., and Quester P. (2004), "Distributors' characteristics, buyer/seller relationship and market orientation: An empirical study of the Australian wine export industry", *Journal of Marketing Channels*, 12 (1), 79-100.

Foster W, Beaujanot A., and Zuniga J.I. (2002). "Marketing focus in the Chilean wine industry", *Journal of Wine Research*, 13 (1), 35-42.

Publicaciones en conferencias

Beaujanot, A., Remaud, H. and Lockshin, L. (2005) "Relationship building with key overseas distributor: A wine industry study" International Wine Marketing Symposium, Sonoma, California, July, CD-ROM.

Remaud, H., Beaujanot, A., and J.P. Couderc (2005) "Wine business practices: A new versus old wine world perspective" International Wine Marketing Symposium, Sonoma, California, July, CD-ROM.

Beaujanot A., Lockshin L., and Geursen G. (2003), "Customer orientation and customer Selection", ANZMAC, Adelaide, December, CD-ROM.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2003), "The importance of market orientation in developing buyer-seller relationships in the export market: the link towards relationship marketing", International Wine Colloquium, Adelaide, July, CD-ROM.

Beaujanot A., Lockshin L., and Quester P. (2002), "Buyer-seller relationship and business performance: A wine industry study", ANZMAC, Melbourne, December, CD-ROM.

Beaujanot, A. and Foster, W. (2001), "Meeting consumer needs: productions practices in the Chilean wine industry", 26th world congress & 81st General Assembly of the Office Internationale de la Vigne et du Vin, 11-17 October.

Lockshin L. and Beaujanot A., (2001), "The diversity of Asian wine markets", Proceedings of the OIV Conference, Adelaide (October).

Vargas G., Beaujanot, A. and Cancino, J. (2000) "Purchase behaviour and beef consumption in Santiago." 5th Congress in Agricultural Economics, November 16th and 17th 2000, Santiago, Chile.

Beaujanot, A. (1998) "Situation of Chilean beef production and competitive strategy", *Producción Animal*, Universidad Austral de Chile. Serie B-21: 19-34.

Publicaciones en revistas

Beaujanot, A. (2005). "Wine Industry: How to create successful brand without perishing", *Revista Vitivinicultura* 23 (January).

Beaujanot, A. (2005). "Wine Tourism", *Revista Vitivinicultura* 33 (November).

Beaujanot, A. (2004). "Relationship marketing in the wine industry. Part 1", *Enología. Revista Técnica para la Industria Vitivinícola*, 2 (June-July).

Beaujanot, A. (2004). "Relationship marketing in the wine industry. Part 2", *Enología. Revista Técnica para la Industria Vitivinícola*, 2 (August-September).

Beaujanot, A. (2004). "Beyond Marketing: Australian wines" *Revista Vitivinicultura* 15 (April-May).

Beaujanot, A. (2002). "Australian wine: Strategy 2025", *Agronomía y Forestal UC*, 16 (July).

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2002). "Export success factors for small and medium size wineries", *The Australian and New Zealand wine industry journal*, 17 (5), 90-99.

Beaujanot, A. and C. Castro (2000). "Outlook of Chilean pork meat exports to Japan." *Agronomía y Forestal UC*. (9.) (October).

Beaujanot, A. (1999). "Changes in purchase and consumption behaviour in the Chilean meat market." *Agronomía y Forestal UC*, 4, (July).

Presentaciones a la industria

Beaujanot, A. (2007) *Cómo crear marcas en la industria vitivinícolas*, Buena Cepa, Edificio Sofoca, Santiago, Chile.

Beaujanot, A. (2005) "Export market selection and market entry strategy in the wine industry", Onkaparinga Exporter's Club, McLaren Vale, South Australia, Australia.

Beaujanot, A. (2005) "Wine tourism and value creation" Chilevid, Santiago, Chile.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2004) "Brand strategies for the wine industry: How to create brand equity", Faculty of Agriculture and Forestry Engineering of the Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, October.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2004) "Brand strategies for the wine industry: How to create brand equity", APM& Asociados, Argentina, Mendoza, October.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2004) "Brand strategies for the wine industry: How to create brand equity", APM& Asociados, Argentina, Buenos Aires, October.

Beaujanot, A. (2004) "Brand strategies for the wine industry: How to create brand equity", APM& Asociados, Brasil, Bento Goncalvez, October.

Beaujanot, A. (2004) "Export planning for success", Universidad de Talca, Talca, Chile, October.

Beaujanot, A. (2004) "Export planning for success", Faculty of Agriculture and Forestry Engineering of the Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, October.

Lockshin, L. and Beaujanot A. (2003) "Success exporting for small wine-makers", The Australian food&wine industries conference 2003, Australia, Mildura, February.

Beaujanot, A. and Spawton T. (2003) "Export marketing development for small wineries", Wine marketing workshops, University of South Australia, Adelaide, July.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2003) "Seminar in wine marketing: Learning from the Australian wine industry", Faculty of Agriculture and Forestry Engineering of the Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, October.

Beaujanot, A. and Lockshin L. (2003) "Branding your wine", APM& Asociados, Argentina, Mendoza, October.

Beaujanot, A. (2002) *Export Success Factors for Small and Medium Size Wineries*, Wine Roadshow X, Finlayson Lawyers. Australia (McLaren Vale, Barossa Valley, Bendigo, Rutherglen, Margaret River, Hunter Valley, Yarra Valley, Orange, Coonawarra, Griffith) September-October.

Proyectos de investigación

Proyecto: Información necesaria para la formulación de planes globales de marketing en empresas vitivinícolas australianas medianas y pequeñas. (Agosto 2001 – Agosto 2002)

Organismo solicitante:

Grape and Wine Research & Development Corporation (GWRDC), Australia.

El GWRDC fue establecido en 1991 y su misión es: "Permitir un futuro sustentable, innovador y rentable para la industria vitivinícola australianas; a través de inversiones estratégicas en investigación y desarrollo". Los objetivos de esta institución gubernamental son a su vez el aumentar los beneficios económicos, medioambientales y sociales para los miembros de la industria australianas productora de uva y vino, así como también para los miembros de la comunidad en general.

Organismo consultor:

The Wine marketing Group, School of Marketing (WMG), University of South Australia, Australia.

Investigadores/consultores a cargo del proyecto:

André Beaujanot (investigador principal)

Larry Lockshin

Objetivos del proyecto:

El estudio fue encargado por el GWRDC y ejecutado por el WMG. Los objetivos centrales del proyecto fueron tres:

Investigar y conocer los factores de marketing y sistemas de información que hacen que algunas empresas vitivinícolas australianas desarrollen e implementen estrategias de marketing mejor adaptadas a las condiciones de mercados que otras.

Establecer la incidencia de los factores de marketing y sistemas de información en el desempeño general de la empresa vitivinícola.

Difundir en la industria los resultados del proyecto.

Diseño y estructura del proyecto:

La primera parte del proyecto tuvo un carácter prospectivo. Así, fue necesario realizar entrevistas en profundidad con altos ejecutivos (CEO, gerentes generales, gerentes de marketing, gerentes de producción) de empresas vitivinícolas de South Australia localizadas en las zonas de Barossa Valley y McLaren Vale. El resultado de estas entrevistas en profundidad fue una serie de factores de marketing que podrían potencialmente ayudar a resolver las interrogantes expuestas en los primeros dos objetivos del estudio.

En una segunda etapa del proyecto, se desarrolló un cuestionario que fue enviado por correo a más de 800 empresas vitivinícolas en Australia. Este cuestionario tenía como finalidad el confirmar (o rechazar) las ideas generadas en la primera parte del proyecto.

La tercera etapa del proyecto fue el desarrollar una estrategia de comunicación y difusión de los resultados del estudio. La estrategia de difusión de los resultados es de máxima importancia en todos los proyectos financiados por el GWRDC. De esta forma se estableció que los resultados del estudio debían ser difundidos a través de dos distintos canales de comunicación:

Revista especializada en el área vitivinícola y que tuviera una amplia cobertura en Australia. El medio seleccionado fue: The Australian and New Zealand wine industry journal.

Desarrollo de seminarios en las áreas vitivinícolas de Australia más importantes. Las zonas seleccionadas fueron: *Estado de South Australia*: Barossa Valley y McLaren Vale; *Estado de Victoria*: Yarra Valley, Bendigo, Rutherglen; *Estado de Western Australia*: Margaret River; *Estado de New South Wales*: Hunter Valley, Orange, Griffith.

Proyecto: Impacto del marketing relacional y la cultura de negocio en empresas vitivinícolas de Australia, Nueva Zelanda y Francia. (Marzo 2004- presente)

Este proyecto surge a partir de los resultados obtenidos en el proyecto "Información necesaria para la formulación de planes globales de marketing en empresas vitivinícolas australianas medianas y pequeñas". Dado lo innovador de los resultados obtenidos en el proyecto original, el WMG decidió seguir investigando las áreas del marketing que afectan el desempeño comercial de las empresas vitivinícolas, especialmente en el ámbito de las exportaciones. Al mismo tiempo, el Instituto Nacional de Investigación Agropecuario de Francia (INRA) decidió ser parte de esta iniciativa de investigación.

Instituciones a cargo de proyecto

El WMG en conjunto al Instituto Nacional de Investigación Agropecuario de Francia (INRA).

Investigadores/consultores a cargo del proyecto

André Beaujanot
Hervé Remaud (investigador representante del INRA)

Objetivos del proyecto

El objetivo de este proyecto es comparar en distintos países productores de vino (Australia, Nueva Zelanda y Francia) aquellas actividades y capacidades que diferencian a las empresas vitivinícolas exitosas de aquellas menos exitosas, específicamente en las áreas de exportación y administración de relaciones con los distribuidores internacionales.

Diseño y estructura del proyecto

Usando los resultados preliminares obtenidos en el estudio financiado por el GWRDC y los resultados de un estudio económico/financiero realizado por el INRA en la industria vitivinícola francesa, se elaboró un cuestionario extenso que cubre distintas áreas de marketing, administración y desempeño financiero.

El proyecto consta de tres etapas:

Entrevistas en profundidad (40 entrevistas en total) con altos ejecutivos (CEO, gerentes generales, gerentes de marketing, gerentes de producción,) de empresas vitivinícolas en las regiones de Barossa Valley, McLaren Vale y Clare Valley. Todas ellas están localizadas en el estado de South Australia. Durante las entrevistas el cuestionario extenso es completado y se recopila a la vez información adicional de alto valor. (Etapa terminada)

Envío del cuestionario por correo a más de 600 empresas vitivinícolas de Australia y Nueva Zelanda. (Etapa terminada)

Envío del cuestionario a los distribuidores extranjeros más importantes de todas las empresas entrevistadas personalmente. (En proceso, Julio-Agosto 2004)

Desarrollo de la investigación en Francia. Esta etapa está programada para el año 2005.

Estudios / consultarías

Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos del Uruguay (ABE) – Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Objetivos generales

Establecer las bases para la implementación de una estrategia de posicionamiento realista que guíe al sector vitivinícola uruguayo a alcanzar el posicionamiento buscado en los segmentos y mercados relevantes para la industria.

Objetivos específicos

Segmentación: Definición de los mercados/segmentos donde debería comenzar el posicionamiento de la proposición de marca "Vinos del Uruguay".

Estudio comparativo: Conocer experiencias exitosas de otros países, que pudieran ser adaptadas a la realidad de la industria vitivinícola uruguaya y que ayudarían al logro del posicionamiento buscado.

Posicionamiento actual: Conocer la percepción actual de los miembros participantes en la cadena de valor asociada a la industria vitivinícola uruguaya sobre los atributos positivos/negativos asociados a la industria vitivinícola uruguaya.

Proposición de marca "*Vinos del Uruguay*": Proponer el conjunto de valores asociados a la marca "*Vinos del Uruguay*".

Estrategia de comunicación: Establecer los comunicadores de la marca que deberían reflejar el posicionamiento, personalidad y atributos definidos en el estudio. La estrategia de comunicación será específica para cada audiencia objetivo (e.g: importadores/distribuidores, consumidores finales, etc...)

b) Empresa Colateral Marketing Concept (www.coleteralmc.cl)

La empresa Colateral Marketing Concept es una empresa dedicada a dar soluciones integrales de marketing y diseño a sus clientes. El trabajo realizado por Colateral en el ámbito agrícola más destacado ha sido el desarrollo de la imagen de marca para la industria Uruguaya de vino. Colateral diseñó, entre otras cosas, el logo institucional, slogan, folleteria, manual de uso de marca, elementos para uso en ferias internacionales.

Colateral Marketing Concept posee un equipo de profesionales altamente capacitados, entregando seriedad y alto valor diferenciador a las propuestas del equipo. Por otra parte, el consultor jefe, Sr. Andre Beaujanot posee muy buenas relaciones con el equipo de Colateral, lo que facilita el traspaso de información entre las partes.

6. 4. Cronograma de actividades

El estudio se plantea en un total de 16 semanas desde la fecha de firma del contrato entre las partes.

Se contempla una entrega total de 3 informes; uno por cada etapa del proyecto.

	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Diagnostico general Chiloizabal																
Diagnostico interno																
Diagnostico competencia																
Informe 1																
Plan de marketing																
Plan de venta y distribucion																
Proposicion de marca																
Estrategia comunicacional																
Portfolio de producto																
Informe 2																
Diseno grafico y material POS																
Definicion de proyectos POS																
Diseno de material POS																
Informe 3																

ANEXO VII. ANTECEDENTES DE MERCADO DEL PRODUCTO OBJETIVO**Mercado General**

En cuanto a la producción mundial de quesos, de un total de 16.5 millones de toneladas producidas al año, sólo 0.4% corresponden a quesos de oveja. Sin embargo, la FAO señala que existe una demanda creciente por productos lácteos, especialmente aquellos productos *delicatessen* entre los cuales se encuentran los derivados de leche de oveja (FIA, 2002). Esto se refleja en la tendencia creciente de la comercialización de quesos de oveja en el mercado internacional. Brasil, en primer lugar, seguido por Venezuela y México son mercados importantes en Latinoamérica mientras que Estados Unidos está en expansión con una importación de 7.500 ton en 1995 (Avendaño, 2001).

En Chile, el queso de leche de oveja, así como sus derivados, son productos nuevos que no tienen tradición de consumo. En 1995 se realizaron las primeras importaciones exploratorias de quesos de leche de oveja con un volumen de 1,25 toneladas, observándose una evolución positiva que llevó a aumentar las importaciones a 3,88 ton en 1996 (Avendaño, 2001). En 1998, la oferta total en el mercado de quesos de ovejas bordeó las 7,2 ton, de las cuales cerca de 2 ton fueron de origen nacional y el resto importados desde España y Francia, principalmente. En el 2001 la producción nacional de leche de oveja, asociada a su industrialización y elaboración de quesos, se estima entre 20.500 y 22.000 litros anuales, es decir, alrededor de 3 a 4 ton de quesos (Avendaño, 2001). A pesar de que el mercado nacional de quesos de oveja es incipiente y poco desarrollado, estas cifras indican que la producción nacional ha aumentado su participación en el mercado.

De igual manera un estudio de la Universidad de Chile señala un aumento sostenido de aproximadamente 2% anual en el consumo de quesos, de los cuales la tasa de crecimiento de quesos especiales es mayor que la de los quesos tradicionales. Se recomienda a los productores concentrar sus expectativas en mercados externos como Argentina y Brasil donde existe una importante población de origen árabe e italiana, tradicionales consumidores de este producto. En efecto, dentro de los quesos finos los actuales mercados de exportación para Chile son Argentina y Brasil y se intenta su ampliación hacia otros sectores como Estados Unidos, México y Bolivia (Masterplan, 2003).

Los precios FOB de exportación se sitúan entre los USD 5.5/kilo y USD 6/kilo, en contraste con el queso de leche bovina que está cercano a los USD 2.2/kilo. Por otra parte, el precio promedio anual de importación de quesos de oveja en el año 2002 alcanzó un valor CIF de USD 7.31/kilo, equivalente a \$5.000 con un volumen de importación de 4.718,8 kilos, procedente principalmente de España y Francia (Masterplan, 2003). A nivel nacional, un estudio de mercado para carne y queso ovino de Chiloé realizado en el año 2003 por Masterplan para INDAP señala que el precio de productor de referencia de queso de oveja nacional varía entre los \$5.000 y \$5.500 más IVA. Por otra parte, el precio de mercado para el queso de oveja nacional en supermercados oscila entre los \$6.900/kilo y \$8.000/kilo con IVA, mientras que el importado de España o Francia tiene un valor de mercado promedio \$19.424/kilo con IVA. La gran diferencia entre el precio del queso de oveja nacional e importado es ventajosa para la percepción de valor de precio calidad para los consumidores locales (Masterplan, 2003).

Hasta el año 2003 existían en el sur de Chile dos principales productores de queso: Valchac, en Aysén, y Chilolac, la cooperativa lechera de Chiloé. También la empresa Quillayes, (Provincia de Valdivia) tenía participación en el mercado de los quesos de oveja. Por el reducido tamaño del mercado, el proceso de comercialización contempla dos etapas básicas: la producción en los predios y la distribución de los productos, con un par de intermediarios que distribuye en el

mercado minorista. Los supermercados son el principal canal de distribución minoritaria para el queso de oveja. Al respecto, el estudio de Masterplan señala que de 12 supermercados encuestados en Santiago, Temuco y Puerto Montt, solo 8 vendían queso de oveja; en 2 de ellos este era un producto estacional y en los seis restantes se encontraron solo 2 marcas nacionales (Quillayes y San Carlos de Ancud de Chilolac, el cual se encuentra actualmente fuera de producción) contra 12 marcas importadas. El queso Valchac no se encuentra en supermercados sino que es comercializado a través de algunas cadenas nacionales y mayormente a través de restaurantes.

Debido a los elevados precios por kilo, el queso de oveja se vende trozado en cuñas de 100 a 250 gramos, y son exhibidos como quesos finos. Del total de quesos exhibidos en supermercados, los finos representan el 5% y los de oveja, el 1% de los quesos finos. "El acceso de estos consumidores al queso de oveja ha sido ocasional, no dirigido, ni acompañado por campañas promocionales que destaquen este producto entre la gama de quesos finos disponibles en el mercado nacional. Esta situación indica que se trata de un producto no descubierto aún por el consumidor chileno, lo que representa una interesante oportunidad" (p. 195 Masterplan, 2003)

Otros canales de comercialización para el queso de oveja son los restaurantes de cocina europea, especialmente española, el segmento e banquetería y venta al directo. Los intermediarios que concentran la mayor parte del mercado son la empresa comercializadora de productos lácteos Los Fondos, la distribuidora DELMUNDO y ALICAL, las que se orientan a satisfacer la demanda generada por chefs y gourmets.

Mercado Objetivo

El queso de oveja en Chile se encuentra en su etapa de introducción por lo que el mercado es pequeño y poco desarrollado. El queso de oveja, por sus características organolépticas, fuerte sabor y aroma, no es un producto masivo sino apetecido por grupos reducidos de consumidores. En Chile los principales consumidores de queso de oveja son las colonias extranjeras residentes en nuestro país, especialmente aquellos inmigrantes del mediterráneo como españoles, griegos, árabes y judíos (Manterola, 1999), y personas de estratos socioeconómicos altos que han reemplazado la demanda de quesos importados por nacionales (Masterplan, 2003).

Junto con ello la especial complementariedad del queso de oveja con el emergente consumo de vinos diferenciados en el país ha permitido que otro tipo de consumidores accedan a este producto. Según indica la experiencia por venta directa a público, el perfil del consumidor de queso de oveja Chilozabal es de nivel socioeconómico alto o medio-alto, adulto (entre 30 y 65 años), profesional, residente en Santiago y descendiente de colonias europeas. Este segmento tiene incorporado el consumo de productos buffet en sus hábitos alimenticios y valoran los productos alimenticios artesanales de calidad.

Con respecto a los productos competidores, el competidor más directo del queso Chilozabal hasta el año 2006 era el Valchac. Sin embargo, se desconoce si el queso Valchac sigue en producción. La principal ventaja comparativa del queso Valchac sobre el Chilozabal era su integración vertical ya que toda la producción se realizaba en Aysén y el producto se comercializaba directamente a nivel regional y en oficinas comerciales de Santiago que distribuían a supermercados, tiendas especializadas, restaurantes y hoteles llegando finalmente al consumidor final. Por su parte la empresa del Sr. Rafael Maripan tiene la ventaja de asegurar la venta del 80% de su producción a través del convenio con la comercializadora SDA. Este es un respaldo fundamental que permite disminuir los riesgos en la actual fase de consolidación de

la empresa. Sin embargo, es vital que la empresa desarrolle una estrategia comercial propia para el posicionamiento y penetración de segmentos de mercado y el uso de canales selectivos como restaurantes, hoteles, empresas de banquetería, tiendas delicatessen, etc.

La observación y los sondeos de mercado efectuados por Masterplan 2003, "concluyen que el queso de oveja entre sus consumidores posee una demanda potencial factible de desarrollar con adecuada estrategia de comercialización como ofertas, promociones y participación en eventos culinarios. Lo anterior, debe tener como pilar fundamental el desarrollo de la imagen de diferenciación del queso de oveja de Chiloé, esto vía la definición de origen del producto como natural y orgánico, así como la entrega de garantías de calidad a los consumidores vía a certificación de sus insumos, procesos y producto final, materializándose esto en un sello de garantía. Para llevar a cabo lo señalado anteriormente, se debe hacer uso de los diferentes instrumentos de fomento del Estado" (p.196). La empresa del Sr. Rafael Maripan está siguiendo este camino con la certificación en producción limpia de la planta quesera, la adopción de prácticas orgánicas por parte de sus proveedores y la explotación de la imagen territorial del producto.

El objetivo y las expectativas de negocio que se pretenden desarrollar con el IMA es generar nuevos puntos de venta en el mercado nacional gestionando directamente la venta del producto y posicionarlo en nichos de mercado como hoteles, restaurantes y tiendas boutique.

ANEXO VIII. TÉRMINOS DE REFERENCIA – CONVOCATORIA CONSULTORES IMA

**ANEXO IX. ANTECEDENTES DE MERCADO Y EMPRESA –
CONVOCATORIA CONSULTORES IMA**

ANEXO X. CARTA SUPERVISORA REEMPLAZANTE PROYECTO IMA

ANEXO XI. SEGUNDA ETAPA - CONVOCATORIA CONSULTORES IMA