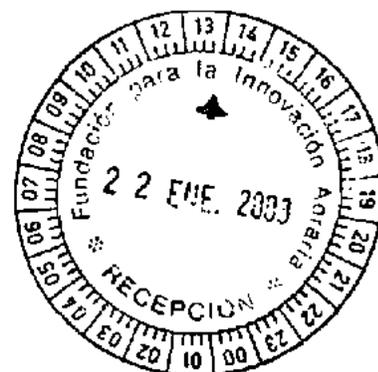


FIA-PI-C-2001-1-P-028 IT

## INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN

EJECUTOR	TECCIA LIMITADA
NOMBRE DEL PROYECTO	Desarrollo de una Estrategia de Producción y Comercialización asociativa para Productores del Valle Simpson en la Patagonia Occidental Chilena
CODIGO	C01-1-P-028
Nº INFORME	2



## INFORME DE AVANCE TECNICO N°2

### PROYECTO:

“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCCION Y  
COMERCIALIZACION ASOCIATIVA PARA LACTEOS MIXTOS OVINO –  
BOVINOS DEL VALLE SIMPSON, EN LA PATAGONIA OCCIDENTAL CHILENA”

#### 1.- RESUMEN

El informe presentado corresponde al período comprendido entre el 21 de Agosto del 2002 y el 20 de enero del 2003.

Durante este segundo período de ejecución, las actividades realizadas se orientaron de acuerdo a lo siguiente:

- i) Difusión de la Estrategia Sectorial a los Asociados del Proyecto
- ii) Adecuación de la Estrategia de acuerdo a la realidad de los asociados.
- iii) Definición del Plan Comercial.
- iv) Difusión del proyecto en sectores empresariales afines.
- v) Generación de alianzas comerciales
- vi) Apalancamiento de nuevos aportes relevantes para el éxito del proyecto.

En i se realizó una visita a terreno en la cual se establecieron directrices para la materialización de la estrategia.

En ii se ha logrado un muy buen nivel de trabajo conjunto con los productores agrupados en un Profo, que permitió adecuar la estrategia presentada a la realidad local.

En iii se presenta un detalle de las acciones del plan comercial, además se efectuó una encuesta de satisfacción del consumidor.

En iv se sostuvieron diferentes reuniones de trabajo con empresarios en la cual se presentó el proyecto y sus proyecciones.

En v se logró establecer una nueva alianza comercial con empresarios afines, motivados por el carácter innovador del rubro.

En vi, se lograron nuevos recursos, como aportes directos al proyecto por UF1.120

## 2.- ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS

### Actividades y Tareas Ejecutadas

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>OBSERVACION</b>	<b>%AVANCE</b>
Actualización de Planta	Reacondicionamiento de las instalaciones	15.04.02/15.08.02	100%
Unidades Productivas	Análisis de las distintas unidades productivas	17.12.01/15.04.03	80%
Capacitación del Personal	Personal del INIA	17.12.01/15.08.03	70%
Barreras Comerciales y legales	Determinación de barreras de entrada para el Mercado Nacional e Internacional	15.03.02/15.08.02	100%
Plan Comercial	Elaboración	15.08.02/15.10.02	100%
Presentación del Producto	Elaboración	15.08.02/15.10.02	50%
Precios y Formas de pago	Determinación	15.08.02/15.10.02	70%
Presentación del Producto	Oficial	12.04.02/15.08.03	70%
Contactos con centros de ventas		17.12.01/15.08.03	60%
Promoción		17.12.01/15.08.03	60%
Ventas y Distribución		17.12.01/15.08.03	30%
Formación del GTT		17.12.01/15.03.02	100%
Reuniones Periódicas		17.12.01/15.08.03	70%

En términos generales se ha avanzado de acuerdo a lo programado incorporando una visión más amplia para los resultados finales del proyecto (Sectorial).

En cuanto a la determinación final de precios, se debe contar con un estudio de costos de producción elaborado por un experto en alimentos y sistemas productivos de esta naturaleza, para así llegar a establecer costos, precios intermedios y finales.

### 3.- ANALISIS DE BRECHA

Aquellas actividades no concluidas en un 100% y que tiene que ver con el producto se deberán completar en esta última etapa ya que se contará con los requisitos de productos de acuerdo a lo que demande el mercado. La carencia de producto en la zona ha sido una limitante en este aspecto, sin embargo son aspectos que deben ir generandose en la medida en que se requieren.

El proyecto ha asumido otros desafíos no contemplados en las actividades descritas en el cuadro anterior, pero que son fundamentales para el éxito del desafío de entregar una herramienta y los canales adecuados que permitan un desarrollo conjunto del sector.

### 4.- METODOLOGIA

#### 1.- Descripción de la metodología utilizada:

Inicialmente se definieron los requerimientos para el buen desarrollo de la estrategia, esta se transformó en la herramienta necesaria para el cumplimiento de los objetivos, inclusive considerando la incorporación del sector en su totalidad.

Los aspectos teóricos debieron converger en acciones orientadas a lo real, tanto con los asociados como con el medio.

#### 2.- Principales problemas metodológicos encontrados.

Lograr un acercamiento real entre lo definido inicialmente, a partir de un conocimiento del sector al cual se le aplica una herramienta de análisis y el lograr dar los pasos necesarios para materializar esa definición.

#### 3.- Adaptaciones o modificaciones introducidas

- Incorporación de nuevos asociados para fortalecer los aspectos comerciales
- Establecer un enfoque sectorial más amplio para el desarrollo del proyecto.
- Priorizar por resultados en cuanto a la consolidación de la cadena productiva y comercial por sobre la necesidad de vender quesos. Esto a partir de la carencia de producto y de la necesidad de resolver aspectos operativos en todos los niveles de la cadena.

## 5 - RESULTADOS

### 1.- Resultados Parciales obtenidos a la fecha

Adecuación de la estrategia a la realidad de la zona Valle Simpson

Generación de un plan comercial.

Apalancamiento de recursos a partir de la generación de nuevas alianzas.

Incorporación de la infraestructura de producción necesaria (inversiones)

Consolidación del modelo de trabajo asociativo Teccia-Inia- Productores

### 2.- Resultados probables al cierre del proyecto.

- Generación de una estrategia de desarrollo que involucre a todo el sector.
- Consolidación de Valle Simpson como modelo de referencia para el sector.
- Transferencia Tecnológica para la generación de un producto estándar.
- Creación de canales de comunicación y articulación permanentes.
- Introducción del (los) productos en el mercado.
- Incorporación de otros asociados que permitan resolver aspectos fundamentalmente de calidad.

### 3.- Impactos logrados a la fecha

La consolidación del modelo de asociatividad.

La demostración de que sectores empresariales pueden involucrarse motivados no sólo por el negocio sino que por la innovación.

### 4.- Impactos probable al cierre del proyecto.

Proyección de la producción 2003-2004 de acuerdo a la demanda capturada.

- Se contará con productos competitivos en cuanto a calidad y presentación, en conjunto con productores e INIA.
- Se difundirán los estándares mínimos de producción para las restantes empresas del sector.

## 6 - PROBLEMAS ENFRENTADOS

Financieros.

## 7.- ACTIVIDADES DE DIFUSION

Difusión de la estrategia a los asociados.

Difusión de la iniciativa para capturar el entusiasmo de empresarios.

Captura de opinión a nivel de consumidores.



**Análisis Sectorial**  
**Industria de Lácteos Ovinos**

**Versión 2.0**

**TECCIA Ltda.**

**Santiago, Enero 2003**

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes Generales	4
1.2 Historia de la Industria	5
<b>2. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO</b>	<b>6</b>
2.1 Compradores	6
2.2 Competidores Participantes en la Industria	7
2.3 Potenciales Competidores de la Industria	9
2.4 Sustitutos	9
2.5 Complementos	10
2.6 Proveedores	10
2.7 Gobierno y Regulación	12
2.8 Conclusiones del Análisis Externo. Acciones a Seguir.	13
<b>3. ESCRUTINIO INTERNO: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR.</b>	<b>14</b>
3.1 Producción: Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida	14
3.2 Márketing y ventas y Servicio de post-venta	15
3.3 Actividades de Apoyo: Infraestructura, Manejo de Recursos Humanos, Desarrollo de tecnología, Adquisiciones	16
3.4 Conclusiones del Análisis Interno. Acciones a Seguir	17
<b>4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA SECTORIAL</b>	<b>19</b>
4.1 Posicionamiento de las Unidades de Negocios en la Matriz de Atractivo de la Industria/Fortaleza de las Unidades de Negocios.	19
4.2 Definición de programas de acción generales y específicos.	22
4.3 Implicancias en los ámbitos de gestión de la producción, ventas y márketing y actividades de apoyo	24
<b>5. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>26</b>
5.1 Introducción.	26
5.2 Condiciones de Factores.	27
5.3 Condiciones de Demanda	27
5.4 Industrias Relacionadas y De Soporte.	28
5.5 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.	28
5.6 Conclusiones y Recomendaciones de Política Regional y Sectorial.	28
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.</b>	<b>29</b>

## **1. Introducción.**

Esta segunda versión, corresponde a un trabajo en conjunto con la Gerente del Profo Lechero Mixto Aysén, Fernanda Gangas, superando la distancia geográfica. La experiencia de Fernanda permitió incorporar las necesidades y realidad de los productores de la región de Coyhaique.

### **1.1 Antecedentes Generales**

El sector en análisis es la industria chilena de los lácteos ovinos para el mercado nacional y extranjero.

Los productos que comprende esta industria son la leche de oveja, el queso de oveja, el queso mixto (ovino-bovino), el yogurt y otros; el queso de oveja es el producto que ha recibido una mayor inversión tecnológica, se produce y se comercializa en forma restringida, en cuanto al yogurt, se tienen antecedentes de pruebas experimentales con el fin de lograr un producto que sea masivamente consumible. Por una parte están los productores de leche, dueños del ganado ovino, y por otra los productores de lácteos, entre los que se incluye la leche procesada.

El valor total de la producción de este sector fue de alrededor de \$120 millones en el año 2001. Esta producción fue principalmente orientada al mercado nacional.

El fomento y desarrollo de la producción de leche ovina y sus derivados lácteos ha avanzado en diferentes lugares del país, constatándose en la actualidad una actividad productiva distribuida en tres zonas del país: Regiones VI, VII y VIII, Chiloé X Región y XI Región.

El desarrollo alcanzado presenta avances y dificultades diferentes en cada zona, estos han sido identificados y deben ser resueltos ya que una vez que una empresa o un sector logra una ventaja competitiva a través de una innovación, sólo puede mantenerla mediante una mejora implacable.

Chile presenta ventajas competitivas destacables en este ámbito frente a otros países de América Latina puesto que posee una capacidad productiva que otros no tienen, como la tradición en la cría de ovejas, diversidad de condiciones ecológicas favorables para la producción y manejo de ganado ovino; además la investigación acumulada ha permitido establecer métodos de manejo y producción hace ya varios años. Sin embargo, si no se avanza en el tema se corre el gran riesgo de quedar atrás, actualmente, hay países que están investigando, experimentando e incluso produciendo, pudiéndose convertirse en fuertes competidores, como es el caso de Argentina y su trayectoria en lácteos.

Por otro lado, los acuerdos comerciales que ha logrado el país durante el año 2001, pueden ser una ventaja y desventaja al mismo tiempo, en el caso del acuerdo con Estados Unidos se abre la posibilidad de exportar a un gran mercado; en el caso del acuerdo con Europa, se corre el riesgo de ampliar la competencia por la importación del producto, pero, además se podría facilitar el ingreso de la tecnología y el desarrollo de la industria que permitan fortalecer las ventajas competitivas mencionadas, esto dependerá de la definición del camino a seguir.

El negocio de los lácteos ovinos pertenece a un nicho de mercado no ocupado en Chile, pero que sí presenta algún nivel de demanda; el país no se destaca por manufacturar productos alimenticios

finos exclusivos o de alta calidad, por lo que debe importar gran parte de lo que se demanda. Es en este punto en el que resalta el atractivo del negocio, introduciendo productos de alta calidad y valor agregado a un mercado dominado por productos importados; esta misma condición permitiría ingresar al mercado con precios menores a los productos originados en el extranjero. Por otra parte la posibilidad futura de exportar los productos hace más atractivo el negocio.

## Definición de los negocios de la industria

Negocio	Ámbito de los productos o servicios	Ámbito de los Mercados	Ámbito Geográfico	Ventajas Competitivas
Producción y comercialización de Queso de Oveja	Queso de Oveja	Grandes Supermercados-Restaurantes-(ABC1-Colonias extranjeras)	Nacional e internacional	Know how en el manejo de ganado ovino y de producción a nivel nacional
Producción de Queso de Oveja Mixto	Queso mixto ovino-bovino	Grandes Supermercados-Restaurantes-(ABC1-C2-Colonias extranjeras)	Nacional e internacional	Know how en el manejo de ganado ovino y de producción a nivel nacional
Desarrollo y Producción de otros derivados lácteos	Yogurt, cremas, otros	Grandes y medianos Supermercados (ABC1- C2)	Nacional e internacional	Know how en el manejo de ganado ovino. Capacidad de I+D
Transferencia de Paquetes Tecnológicos	Producción mixta ovino-bovinos	Productores	Nacional	Know how en el manejo de ganado ovino y de producción a nivel nacional. Capacidad de I+D

Lograr el fin de cada uno de los negocios planteados, en los ámbitos definidos requiere la consolidación de la Industria a distintas escalas, y plazos, es en este documento donde se busca plantear una solución estratégica que permita el inicio del desarrollo definitivo de la Industria Nacional de Lácteos Ovinos.

### 1.2 Historia de la Industria

La Industria de Lácteos Ovinos posee una trayectoria de unos 7 años en el país; desde sus inicios se concentró geográficamente en 3 puntos o zonas productivas y adoptó como mercado los centros urbanos más cercanos.

La población ovina en Chile, se concentra principalmente en la XI y XII Regiones, donde se haya el 61% de la masa total del país. En dichas regiones predomina ampliamente la raza *Corriedale* que se dedica a la producción de lana y carne, ambos productos exportados. Entre la IV y X Regiones, se ubica el resto de la masa ovina, principalmente en rebaños medianos y con razas como Merino, Hampshire, Suffolk y Romney Marsh, además de gran cantidad de animales mestizos. Estos rebaños están en manos de medianos y pequeños productores, muchos de los

cuales presentan baja viabilidad económica y están provocando una acelerada degradación del medio, por sobreexplotación de praderas y matorrales.

Ante la baja sostenida de la rentabilidad del rubro ovino, la posibilidad de producir leche y sus derivados con estos rebaños, ha despertado gran interés y esperanza entre los productores, los que siempre han manejado rebaños ovinos, teniendo una gran tradición en manejarlos. Algunos productores han tomado la iniciativa de utilizar sus rebaños y ordeñar las ovejas, elaborando quesos de tipo artesanal, que se venden en el mercado informal. Por otra parte, algunas entidades gubernamentales, especialmente del Ministerio de Agricultura, han realizado diversas acciones para impulsar este tipo de actividades, dentro de ellas, han importado rebaños de raza Latxa, en convenio con el Gobierno Vasco, así como también rebaños de raza Milchschaf- y Assaf. Sin embargo, no ha habido un apoyo concreto para investigación que permita desarrollar tecnologías propias. Por ello, los sistemas de producción que se aplican, se están basando principalmente en literatura española o francesa.

El gran problema que se empieza a visualizar es la comercialización de los quesos producidos. En consultas realizadas en los supermercados, respecto a la rapidez de salida de quesos de oveja, principalmente provenientes de España, se ha informado que ésta es lenta, lo cual en parte explica el bajo interés de parte de estos supermercados, para recibir quesos ovinos fabricados en el país.

En nuestro país, el consumo de queso de oveja ha respondido históricamente a una demanda focalizada principalmente en consumidores de colonias extranjeras y nicho de mercados altamente específicos, como tiendas especializadas en *delicattessen*, restaurantes y hoteles con alta afluencia de turistas extranjeros.

Chile inició a mediados de los años noventa la internación de germoplasma y tecnología especializada, con el objetivo de validar los procesos de producción y transformación de nichos derivados, iniciativas que se encuentran hoy en pleno desarrollo.

Luego de aproximadamente cinco años desde la primera internación de germoplasma especializado, actualmente se cuenta con una significativa distribución geográfica de unidades de producción de leche ovina, entre las Regiones II y XII y se estiman en 30 las explotaciones que venden leche a plantas o la transforman directamente.

## **2. Atractivo de la Industria: Análisis del Entorno Competitivo**

### **2.1 Compradores**

El desconocimiento de este producto es la principal desventaja frente a los consumidores. Focalizarse inicialmente a segmentos de consumidores exigentes permitirá innovar a partir de la detección de necesidades del cliente. En este aspecto lo que se requiere es, definir es como crear la necesidad al consumidor.

Para los principales productos, el Queso de Oveja Puro y el Queso Mixto, se definen dos potenciales compradores: por una parte las grandes cadenas de distribución y distribuidores especializados, como los supermercados, tiendas de *delicattessen* o *restaurantes*, y por otra parte el consumidor final. En este sentido, existe un potencial de exportación del producto a través de las cadenas de distribución o supermercados que tienen presencia internacional como Carrefour o

Jumbo, esta situación debe ser detenidamente evaluada, considerando las exigencias y condiciones de comercialización a la que nos veríamos enfrentados. Además, no se deben olvidar los requerimientos mínimos necesarios para exportar, como son volumen, costos de producción, calidad, estacionalidad, distribución, etc.)

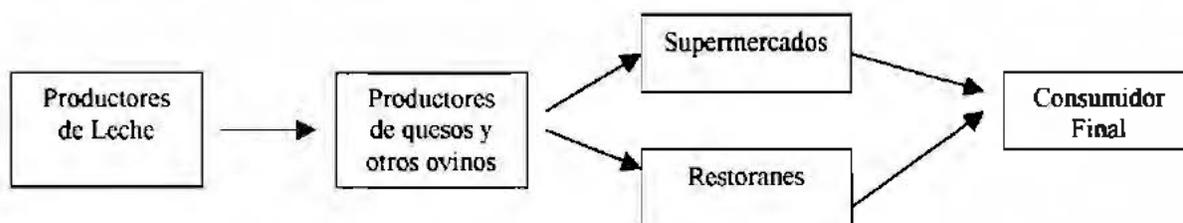


Figura 1. Esquema de venta en un escenario local

Actualmente las grandes cadenas de supermercados ofrecen una muy amplia gama de productos lácteos a sus clientes. Es así como están ofreciendo quesos de alta calidad y valor, como los quesos *delicatessen*, provenientes principalmente de países europeos. Estos establecimientos venden grandes volúmenes de productos por lo que poseen la capacidad de establecer precios, cuotas de compra y formas de pago a los proveedores, así como de generar sus propias marcas. Por estas condiciones, al igual que en la exportación, este potencial cliente exige productos de alta calidad, altos volúmenes de producción, producción continua en el tiempo y productos estandarizados.

Los restaurantes compran pequeños volúmenes de productos especializados, como los quesos finos, puesto que su venta es mucho menor, comparada con las grandes cadenas de distribución, sin embargo se presentan como compradores constantes en el tiempo. Chef de nivel internacional utilizan el queso como materia prima de platos preparados de alto valor. Sistema de adquisición de los restaurantes y bares.

Los dos principales clientes se localizan en la Región Metropolitana, grandes centros urbanos y centros turísticos de alta afluencia. Identificación más específicas de localización de los clientes?

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada en mercados internacionales a través de distribuidores con cadenas o lazos en el extranjero.</li> <li>▪ Colonias de extranjeros residentes conocen el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto poder de negociación de los distribuidores.</li> </ul>

## 2.2 Competidores Participantes en la Industria

En la actualidad se pueden identificar diversos actores que juegan algún papel en el desarrollo de este sector, los que constituyen la estructura actual de la industria, entre estos se mencionan:

i) Productores nacionales

Productores de leche ovina: La producción anual de leche ovina en el país alcanza cerca de 200.000 litros de leche al año. En Chile se han introducido principalmente dos razas de ovejas lecheras (Latxa y Miltschaf). Los principales productores se encuentran en Chiloé y Coyhaique.

Plantas Elaboradoras de Lácteos ovinos: En el país existen unas 7 plantas en las cuales se elaboran unas 20 toneladas de queso de oveja, entre otros derivados lácteos. En la zona de Chiloé se encuentra la mayor Planta, Chilolac, que absorbe gran parte de la producción lechera de esa zona. Esta planta cuenta con las condiciones para satisfacer normativas de producción. En la zona patagónica se encuentran tres Plantas; Valle Simpson, Valchac, Agropatagonia. Esta última fuera de operación. En la zona central, la Planta elaboradora Chancoleche es la de mayor tamaño, sin embargo existen al menos tres elaboradores más de quesos de oveja, Coelemu, Alaska y San Roque. De estos últimos no se tienen antecedentes de sus Plantas elaboradoras.

Los aspectos de elaboración representan uno de los puntos críticos de la actividad, ya que en el país los expertos en esta materia son escasos. La producción no es homogénea, y debe ser adaptada a las características de la zona productiva.

No representan una real amenaza de competencia entre sí, puesto que los niveles de penetración del mercado son mínimos y abarcan sectores muy pequeños (5.000 Kg/año). Las barreras de entrada que presentan son reducidas y se limitan a un mejor desarrollo de producto.

#### ii) Importadores.

Los principales competidores directos son los productos españoles. La importación anual de estos quesos es de unos 5.000 Kg y se comercializa en los sectores de mayor ingreso en Santiago. Sus principales ventajas radican en la tradición, calidad y presentación asociada a los productos.

La disyuntiva de producir más en la medida en que exista un mercado atractivo es uno de los paradigmas del sector. El negocio no se puede medir sólo por sus indicadores financieros actuales o valores presentes estimados, debe existir una convicción de todos los actores de la industria del potencial de rentabilidad del negocio en el largo plazo.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bajo número y poder de los competidores</li><li>▪ Uso de instrumentos de fomento para la articulación del sector.</li><li>▪ Integración entre productores nacionales para estrategia de marketing sectorial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fuerte competencia de productores extranjeros.</li><li>▪ Posible integración de competidores extranjeros con cadenas de distribución.</li><li>▪ Distancia y dificultad de acceso a mercados.</li><li>▪ Poder de negociación de otros productores con mayor diversidad de productos.</li></ul>

### 2.3 Potenciales Competidores de la Industria

En el ámbito nacional, en términos generales las barreras de entrada al negocio son medias. En particular, las barreras Financieras y Económicas son relativamente bajas, puesto que la inversión requerida para producir quesos es accesible. Las barreras Tecnológicas son medias, porque aunque la tecnología no sea muy conocida, su acceso es relativamente fácil. Las barreras de Mercado son medias, puesto que el acceso a los canales de distribución presenta algún grado de dificultad, es especial en aquellas zonas geográficamente aisladas. Desde el punto de vista productivo existe una barrera media, ya que debe contarse con un suministro seguro de materia prima para mantener una producción continua y estable, factor que depende de muchas variables, tales como mano de obra calificada, equipamiento adecuado, variables fitosanitarias, etc.

El tratado con la Unión Europea, puede significar mayores facilidades para la entrada a Chile de productos lácteos ovinos desde países productores europeos, lo cual puede significar una amenaza importante al desarrollo de esta industria nacional, en especial al considerar los costos actuales de producción.

En el ámbito regional, las condiciones actuales de producción, así como la dificultad de conseguir economías de escala y los problemas de aislamiento, crean barreras de entrada sostenibles y defendibles en el tiempo, situación que exige a los actuales productores explorar elementos diferenciadores necesarios y valorados por los consumidores, como son “región de procedencia”, “certificación de purezas”, etc. Para ello se requiere explotar la experiencia adquirida e identificar las complicaciones enfrentadas creando planes de contingencia.

El hecho de que en el país, esta industria se encuentre en crecimiento, limita el número de competidores lo que hace difícil determinar el grado de rivalidad y estrategias competitivas utilizadas por una u otra empresa.

La distancia geográfica de cada zona productora, permitiría desarrollar el concepto de “denominación de origen”, lo que permite generar un sello característico a cada región, explotando las ventajas comparativas de cada uno.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Certificación de productos para exportación.</li><li>▪ Búsqueda de elementos diferenciadores del producto (ejem. “denominación de origen”)</li><li>▪ Bajo número de competidores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entrada de nuevos productores extranjeros</li><li>▪ Entrada de productores de lana y carne ovina</li></ul>

### 2.4 Sustitutos

Los principales sustitutos que se reconocen, considerados cercanos, son los quesos finos de vaca y el queso de cabra, puesto que participan del mercado de *delicatessen*. En el caso particular del queso de cabra, su capacidad de sustitución es alta por la cultura de consumo que hay en los consumidores en Chile y por su precio, de mayor accesibilidad que los quesos finos de vaca.

Sustitutos lejanos del Queso de Oveja son los quesos comunes o de consumo masivo, como el queso Gouda y el queso Chanco. El queso mixto podría estar más cerca de los sustitutos lejanos que el queso puro.

Una adecuada introducción de los lácteos mixtos inicialmente, permitirá en una etapa posterior incorporar los productos puros de oveja.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valiosa experiencia con el queso de cabra, que puede tener elementos imitables.</li> <li>▪ Aprovechar efecto “mix” con sustitutos para comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de sustitutos fuertes y consolidados en el mercado</li> <li>▪ Políticas y niveles de precios de los sustitutos</li> </ul>

## 2.5 Complementos

Se identifican como productos complementarios del queso de oveja a los vinos de calidad, a otros *delicatessen* y a productos de cóctel.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de complementarse con un producto de gran variedad y mercado consolidado</li> </ul>	

## 2.6 Proveedores

Proveedores de leche: los productores de leche en general son pequeños propietarios de ganado. Comparativamente, corresponden a una pequeña porción de los ganaderos ovinos. Están organizados en torno a pequeños centros de acopio que les permite comercializar su producto de mejor manera. La percepción que existe es que se encuentran satisfechos con la producción ya que obtienen retornos comparativamente mayores que los de los productores de leche de vaca, de esta misma manera, este sector lechero presenta una competencia mucho menos agresiva.

En torno a los productores existen problemas intrínsecos a la producción ovina, como son la esquila, el ataque de perros, y otros. Actualmente estos problemas no tienen una solución trivial. Los proveedores poseen un bajo poder de negociación y no tienen capacidad de integración.

Los proveedores de leche de oveja pueden integrar hacia delante, ingresando a la producción y comercialización de quesos.

Un programa de desarrollo de proveedores permitiría mejoras en los niveles de producción, estándares de calidad y homogeneización de los productos.

En el caso de los productores asociados al proyecto FIA, estos cuentan con una amplia experiencia en el manejo de rebaño ovino, sin embargo, en cuanto al equipamiento y la experiencia en ordeña esta es limitada. La mano de obra calificada en ordeña de oveja es escasa, y de mayor costo.

Uno de los grandes puntos conflictivos es el traslado de la leche, debido a las distancias entre el acopio (de cada productor en su predio) y la planta procesadora.

Los productores de ganado ovino se encuentran en desventaja comparativa respecto a los productores de ganado bovino, dado que estos últimos cuentan con mejores condiciones para el desarrollo de la actividad.

En este caso específico, dado al número de proveedores, ubicación geográfica y características de la zona productiva, sería más conveniente la realización de un FAT, mejorando con ello los problemas que pudieran presentarse, así como formar una base informativa que permita mejorar los niveles de producción, pautas de estándares de calidad y pautas de homogeneización de los productos.

Proveedores de los Canales de Transporte. Representan una dificultad que debe ser mejorada. No existen canales de transporte establecidos formalmente. La infraestructura y los medios de transporte no son adecuados en calidad ni costos. Esto se repite en cada zona productiva, partiendo desde la recolección de leche, hasta en lo que a traslado de producto terminado hasta el punto de venta se refiere.

Los factores que influyen directamente en este punto son las grandes distancias, condiciones de aislamientos, volúmenes de producción y características especiales requeridas para el transporte. Sin embargo, su importancia es determinante en la determinación de costos, a mediano plazo debe resolverse, por su influencia en la determinación del precio.

Proveedores de Tecnología: Existen instituciones de desarrollo tecnológico de interés:

- U Austral: Fuerte énfasis en la I+D asociada al rubro. Experiencia en investigación relacionada.
- INIA: Sus sedes de Coyhaique y Coelemu están fuertemente vinculadas a la actividad, han generado ventajas comparativas interesantes en la elaboración de nuevos productos y en la generación de paquetes tecnológicos innovativos. Cercanía a productores de leche y quesos.
- INTA: Podrá jugar un papel importante en el establecimiento de la calidad de los productos y la posterior certificación.
- Transferencistas de la Tecnología: Teccia Ltda. y BTA S.A. Permitirán generar las condiciones para la articulación efectiva del sector, creando los canales de comunicación adecuados y estableciendo las alianzas necesarias entre una zona geográfica y otra para una rápida transferencia tecnológica y entre los diferentes actores del sector. Dentro de sus objetivos está el crear una demanda interna y desarrollar canales de comercialización.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de un programa de desarrollo de proveedores de materia prima</li> <li>▪ Posibilidad de establecer alianzas entre instituciones de I+D y Transferencistas de Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración hacia delante de productores de carne</li> <li>▪ Pocos proveedores, disgregados y con producción inestable</li> <li>▪ Deficiencia en el manejo sanitario de materia prima por parte de los proveedores.</li> <li>▪ Inexistencia de canales de transportes convenientes</li> </ul>

## 2.7 Gobierno y Regulación

El gobierno juega un papel fundamental en el fomento a la investigación, desarrollo, producción e innovación en productos, así como de apoyo para aprovechar los acuerdos de comercio con otros países. Por ser un sector productivo naciente y poco desarrollado no existen regulaciones o normativas de regulación de la industria.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivo mediante programas de fomento y desarrollo rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevos acuerdos comerciales pueden facilitar la entrada de competencia extranjera, aumentando las exigencias a los productos nacionales</li> </ul>

## 2.8 Conclusiones del Análisis Externo. Acciones a Seguir.

- Establecer buenos contratos con distribuidores
- Implementar programas de desarrollo de proveedores enfocados a la calidad y productividad
- Alianzas entre competidores para generar estrategias de marketing sectoriales
- Alianzas con productores de productos complementarios
- Organizar a los productores de leche de oveja
- Aumentar la calidad para acceder a los mercados internacionales e incrementar las barreras de entrada.
- Estudiar y evaluar ventajas y desventajas de exportar el producto mediante cadenas internacionales de supermercados.
- Crear la necesidad en el consumidor local.

El de acceso a mercados internacionales, se requiere plantear a un mediano a largo plazo, para ello se requiere mejorar las condiciones de negociación y la capacidad y volumen productivo.

Una opción es fortalecer y probar la respuesta de los consumidores al producto en el entorno local, mejorando con ello posibles falencias y luego, con un conocimiento fortificado realizar una buena estrategia de penetración internacional.

### 3. Escrutinio Interno: Análisis de cadena de valor.

La cadena de valor es un modelo genérico de empresa desarrollado por Michael Porter, que en principio podría ser aplicado a cualquier empresa de cualquier sector. Para efectos de este estudio se utiliza este modelo para estudiar en forma genérica las actividades de producción, comercialización, marketing y las actividades de apoyo de las empresas del sector de lácteos ovinos en general y no de una empresa en particular.

#### 3.1 Producción: Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida

<b>Logística de Entrada</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés de proveedores por producir leche de oveja</li> <li>▪ La experiencia de los Productores en el manejo del ganado bovino y ovino, las investigaciones y el Know How en producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcada estacionalidad de la producción</li> <li>▪ Bajos volúmenes de producción</li> <li>▪ Altos costos de producción</li> <li>▪ Acopio y transporte deficientes</li> <li>▪ Sistemas no unificados de acopio</li> <li>▪ Capacidad deficiente e insuficiente de almacenamiento</li> <li>▪ Sistema de producción mixta poco divulgado</li> <li>▪ Acuerdos poco formales entre productores y proveedores</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso productivo conocido</li> <li>▪ Existe experiencia, know how, en la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos no optimizados ni estandarizados</li> <li>▪ Capacidad de control de calidad</li> <li>▪ Escaso control de proceso</li> </ul>
<b>Logística de Salida</b>	
Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporte y distribución deficiente</li> <li>▪ Localización de plantas (zonas aisladas), lo que disminuye las posibilidades de ser competitivos en busca de mercados más amplios.</li> </ul>

Las principales trabas al desarrollo se dan en cuanto a la ubicación geográfica de las zonas productivas y las distancias hasta el mercado, por la inexistencia de canales de distribución, este factor se puede solucionar al ver incrementado el nivel de producción, dando mayores posibilidades de negociar con los distintos distribuidores.

Otro factor crítico importante es el de la mano de obra especializada; la marcada estacionalidad de la producción complica gestionar un manejo de personal capacitado. Por no ser un buen

incentivo el tener trabajo por unos meses al año, esto conduce a ofrecer sueldos altos y por ende incrementar los costos de producción.

### 3.2 Márketing y ventas y Servicio de post-venta

El sector esta conformado principalmente por micro y pequeñas empresas, las que han orientado su actividad productiva basados en la “prueba y error”, existiendo poca o nula estandarización de productos. Esto se traduce en dos aspectos a considerar:

i) Se ensayan distintos productos y sistemas de comercialización:

Cada uno elabora su propio producto bajo sus propios estándares. La calidad entre uno y otro es muy variable, no se establecen parámetros mínimos de producción. Las formas de comercialización son diferentes entre una zona y otra, mientras que en la zona de la patagonia y Chiloé la comercialización es para el entorno inmediato (dentro de la misma región), para la zona central cada empresa elaboradora busca sus propios canales y formas de distribución, por ejemplo ChancoLeche envía sus productos en bus a Santiago. Esta zona es la que posee mayor concentración de empresas elaboradoras y mayor disgregación entre estas. Los productos obedecen a recetas y calidades muy diversas.

ii) Poco se sabe de antemano del entorno.

La poca articulación y carencia de canales de comunicación permanentes y eficaces entre los diversos actores del sector han impedido un crecimiento conjunto de la industria.

En una economía abierta como la nuestra, el clima competitivo del entorno debiera acelerar el proceso de crecimiento de la industria y este dinamismo requerirá de una mayor creatividad, de mejores herramientas que fortalezcan los procesos productivos y comerciales de la industria y una mayor dedicación de los diversos actores.

Se espera en el corto plazo introducir en los supermercados de la Región Metropolitana, queso mixto como producto de consumo orientado a un sector más amplio que el actual y más acorde a los gustos de los consumidores locales

Adicionalmente se establecerán las condiciones para interactuar en el terreno local con sectores afines como la industria del vino.

#### Segmentos de Mercado y Marketing Mix Asociados

Producto/ servicio	Mercado/ clientes	Precio/ forma de pago	Comunicación	Distribución
Queso puro de oveja	Supermercados	Mayorista, competitivo al competidor o sustituto más cercano. 90/120 días.	Promoción directa, ferias y exposiciones	Avión. Camiones refrigerados de diversos tamaños.
Queso puro de oveja	Restaurantes	Minorista, competitivo al competidor más cercano. 30/60 días.	Promoción directa, ferias y exposiciones	Camiones menores refrigerados

Queso puro de oveja	Cadenas distribuidoras extranjeras	Mayorista, competitivo al competidor o sustituto más cercano. 90/120 días.	Ferias, exposiciones y muestras internacionales	Brokers, agentes exportadores en Chile e importadores en el extranjero
Queso puro de oveja	Sector ABC1	Minorista, competitivo al competidor más cercano. Contado.	Promociones, degustaciones	Supermercados, restaurantes y otros
Queso mixto	Supermercados	Mayorista, competitivo al competidor o sustituto más cercano. 90/120 días	Promoción directa, ferias y exposiciones	Camiones refrigerados de diversos tamaños
Queso mixto	Restaurantes	Minorista, competitivo al competidor más cercano. 30/60 días.	Promoción directa, ferias y exposiciones	Camiones menores refrigerados
Queso mixto	Cadenas distribuidoras extranjeras	Mayorista, competitivo al competidor o sustituto más cercano. 90/120 días.	Ferias, exposiciones y muestras internacionales	Brokers, agentes exportadores en Chile e importadores en el extranjero
Queso mixto	Sector ABC1-C2	Minorista, competitivo al competidor más cercano. Contado.	Promociones, degustaciones	Supermercados, restaurantes y otros

Marketing y Ventas	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio menor a la competencia extranjera</li> <li>▪ Condición de producto especial, diferente</li> <li>▪ Integración favorece estrategia de marketing sectorial.</li> <li>▪ Ensayos en distintos tipos de productos, lo que ha generado la posibilidad de adaptabilidad ante cambios en las condiciones del mercado.</li> <li>▪ Las características del producto y de la zona de producción, la alianza entre productores y centros de I+D favorece el desarrollo de penetración del producto y de mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo conocimiento del producto por parte del consumidor.</li> <li>▪ Débil posicionamiento de producto en el mercado.</li> <li>▪ Débil posicionamiento de marcas en el mercado.</li> <li>▪ Mercado local limitado</li> <li>▪ Débiles contactos con canales de distribuidores.</li> <li>▪ Productos poco estandarizados.</li> <li>▪ Políticas de precios no establecidas, debido a los altos costos de producción e inexistencia de economías de escala.</li> <li>▪ Presentación poco competitiva.</li> <li>▪ Sin manejo de condiciones de pago</li> <li>▪ Falta de certificación y de canales de comercialización dificulta la exportación</li> </ul>
<b>Servicio</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen</li> </ul>

### 3.3 Actividades de Apoyo: Infraestructura, Manejo de Recursos Humanos, Desarrollo de tecnología, Adquisiciones.

Actualmente los productores de queso cuentan con infraestructura mínima para la producción, sin embargo, esta no les permite mantener una producción estable en el tiempo ni productos homogéneos.

Desde el punto de vista de la mano de obra, existe disponibilidad de mano de obra no calificada, por lo que esta no es una limitante, sin embargo la escasez de mano de obra calificada, como

maestros queseros y encargados de comercialización especializados restringe la producción de alta calidad y la venta de los quesos.

Los centros de Investigación y Desarrollo son parte activa en el mercado, siendo la Universidad Austral la principal entidad en proveer de insumos tecnológicos a industria láctea ovina. Por otra parte, INIA de XI Región ya cuenta con paquetes tecnológicos que puede poner a disposición de los productores los conocimientos obtenidos en los años anteriores de producción mixta de leche.

<b>Infraestructura</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centros de Investigación que poseen plantas bien equipadas para la elaboración de productos, disminuyendo los montos de inversión de los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco cumplimiento de estándares y normativas</li> <li>▪ Bajos niveles de control en los procesos productivos</li> </ul>
<b>Manejo de Recursos Humanos</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de capacidad ociosa de otra actividad lechera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja calificación de mano de obra</li> <li>▪ Escasez de mano de obra especializada</li> <li>▪ La estacionalidad de la producción impide mantener personal especializado durante todo el año, lo que podría provocar una fuga de personal capacitado.</li> </ul>
<b>Desarrollo de Tecnología</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cercanía y buena relación con centros de I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacidad interna de desarrollo tecnológico</li> <li>▪ Inexistencia de un buen desarrollo del producto, estándares poco definidos.</li> </ul>
<b>Adquisiciones</b>	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena relación con proveedores de materia prima, aun cuando no es formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta capacidad de entendimiento.</li> <li>▪ Falta capacidad de negociación.</li> </ul>

### **3.4 Conclusiones del Análisis Interno. Acciones a Seguir**

En general la industria de lácteos ovinos se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, generando los primeros productos y realizando los primeros intentos por entrar al mercado. Por esta misma causa se comporta como captador de precios desde los grandes distribuidores y se somete a canales de comercialización y distribución existentes para otros rubros.

- Capacitar mano de obra especializada; contratar mano de obra especializada
- Generar una estrategia de Marketing
- Establecer campañas asociativas de marketing entre productores

- Mejorar condiciones de producción y transporte de productos
- Formalizar compromisos entre productores y proveedores, tanto de leche como de productos elaborados
- Estandarizar el producto final
- Generar contactos eficientes con inversionistas o entidades financieras

## 4. Formulación de la Estrategia Sectorial

### 4.1 Posicionamiento de las Unidades de Negocios en la Matriz de Atractivo de la Industria/Fortaleza de las Unidades de Negocios.

Atractivo de la Industria

←

		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza de las Unidades de Negocio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer</li> <li>• Buscar Dominio</li> <li>• Maximizar Inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los segmentos de crecimiento</li> <li>• Invertir fuertemente</li> <li>• Mantener la posición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la posición general</li> <li>• Buscar flujo de caja</li> <li>• Invertir a un nivel de mantención</li> </ul>
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar potencial para liderazgo vía segmentación</li> <li>• Identificar debilidades</li> <li>• Construir fortalezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los segmentos de crecimiento</li> <li>• Especializarse</li> <li>• Invertir selectivamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir las líneas</li> <li>• Minimizar Inversión</li> <li>• Posicionarse para salir del negocio</li> </ul>
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializarse</li> <li>• Buscar nichos</li> <li>• Considerar adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializarse</li> <li>• Buscar nichos</li> <li>• Considerar salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiar en la habilidad gerencial de los líderes</li> <li>• Enfocarse en los generadores de caja de los competidores</li> <li>• Programar la salida salir del negocio</li> </ul>

En términos generales, el atractivo de la industria de los Lácteos Ovinos en Chile es medio y la fortaleza de las unidades de negocios es de media a media-baja, de manera tal que la recomendación es la selectividad; especializarse, identificar y buscar segmentos y nichos de mercado de crecimiento.

La situación puntual de los productores del proyecto FIA, incluye falencias que disminuye las fortalezas de la industria, generando la necesidad de especializarse o diferenciarse en cuanto a productos y mercados, así como buscar alternativas de mejora en los procesos productivos

Si se logra incorporar un segmento importante del sector en la creación de productos Lácteos Ovinos Nacionales se pueden generar ventajas competitivas en relación con los competidores extranjeros más importantes. La pretensión de avanzar en forma individual en un sector con las características de este podría ser un camino difícil e infructuoso. El alcanzar mercados internacionales requiere de una acción concertada de todo el sector.

Las ventajas competitivas que se puedan alcanzar deberán ser sostenidas en el tiempo, esto significa que deberá existir una búsqueda continua para mejorar lo que se tiene, en el marco de alianzas establecidas con marcos contractuales y regulatorios claros y organizaciones dinámicas.

La creación de estas ventajas competitivas debe partir en las zonas de mayor avance en la innovación de productos y procesos, que hoy está representada en la zona de la Patagonia. La incorporación de las restantes zonas debe ser bajo estándares de producción y fabricación establecidos previamente.

Las ventajas para la introducción del producto estarán dadas por una estrategia genérica de diferenciación. Esto significa:

- i) Innovar permanentemente en el producto y en la forma en que se comercializa.
- ii) Incorporar I+D orientada al producto
- iii) Generar capacidades orientadas a producir y vender la diferenciación.
- iv) Considerar una alta inversión en publicidad para
  - Generar Imagen
  - Comunicar diferenciación
- v) Crear canales de distribución que accedan a todo el mercado seleccionado y vendan la diferenciación.
- vi) Identificar nuevos y más selectivos mercados, para la incorporación de productos puros de oveja.

Se propone una estrategia de selectividad con el siguiente alcance y foco:

- **Producto:** Queso Puro de oveja  
Queso Mixto ovino-bovino
- **Mercado Fundamental:** Supermercados-consumidor ABC1  
Restaurantes-consumidor ABC1  
Para ambos debe generarse una estrategia.
- **Geográfico:** Esencialmente Nacional, dirigiéndose principalmente a la Región Metropolitana, Grandes urbes y centros turísticos de alta afluencia de extranjeros.
- **Tecnológico:** Selectividad en las inversiones tecnológicas. Maestros Queseros calificados. Desarrollo de proveedores mediante subsidios estatales. Inversión en Calidad del producto, mediante certificación extranjera o sello de calidad nacional.

- **Ventajas competitivas:** Establecimiento de diferenciación del producto mediante mejores precios y mayor calidad. Certificado de producto por entidades especializadas (INTA).

## 4.2 Definición de programas de acción generales y específicos.

Formulación de Directrices Estratégicas	
Cambios en la Misión	
Presente	Futuro
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto especial</li> <li>2. Productos sin posición en el mercado Canales de distribución inexistentes</li> <li>3. Oferta localizada en localidades cercanas a las plantas</li> <li>4. Producto de calidad regular y variable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos diferenciados y de mayor calidad</li> <li>2. Posicionamiento y penetración de mercado con grandes distribuidores nacionales</li> <li>3. Concentración y oferta en los centros urbanos (RM, V y VIII Regiones)</li> <li>4. Producto de calidad alta y homogénea</li> </ol>

Fortalezas y Debilidades
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés de proveedores por producir leche de oveja</li> <li>▪ Proceso productivo conocido</li> <li>▪ Existe experiencia, know how, en la producción</li> <li>▪ Precio menor a la competencia extranjera</li> <li>▪ Condición de producto especial, diferente</li> <li>▪ Integración favorece estrategia de marketing sectorial</li> <li>▪ Uso de capacidad ociosa de otra actividad lechera</li> <li>▪ Cercanía y buena relación con centros de I+D</li> <li>▪ Buena relación con proveedores de materia prima, aun cuando no es formal</li> </ul> <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estacionalidad de la producción</li> <li>▪ Bajo volumen de producción</li> <li>▪ Altos costos de producción</li> <li>▪ Acopio y transporte deficientes</li> <li>▪ Sistemas no unificados de acopio</li> <li>▪ Capacidad deficiente e insuficiente de almacenamiento</li> <li>▪ Sistema de producción mixta poco divulgado</li> <li>▪ Acuerdos poco formales entre productores y proveedores</li> <li>▪ Procesos no optimizados ni estandarizados</li> <li>▪ Capacidad de control de calidad</li> <li>▪ Transporte y distribución deficiente</li> <li>▪ Localización de plantas (zonas aisladas)</li> <li>▪ Débil posicionamiento de producto en el mercado</li> <li>▪ Débil posicionamiento de marcas en el mercado</li> <li>▪ Débiles contactos con canales de distribuidores</li> <li>▪ Productos poco estandarizados</li> <li>▪ Políticas de precios no establecidas</li> <li>▪ Presentación poco competitiva</li> <li>▪ Sin manejo de condiciones de pago</li> <li>▪ Falta de certificación y de canales de comercialización dificulta la exportación</li> <li>▪ Poco cumplimiento de estándares y normativas</li> <li>▪ Baja calificación de mano de obra</li> <li>▪ Escasez de mano de obra especializada</li> <li>▪ Falta de capacidad interna de desarrollo tecnológico</li> <li>▪ Falta capacidad de entendimiento</li> <li>▪ Falta capacidad de negociación</li> </ul>

Oportunidades y Amenazas
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada en mercados internacionales a través de distribuidores con cadenas o lazos en el extranjero</li> <li>▪ Colonias de extranjeros residentes conocen el producto</li> <li>▪ Bajo número y poder de los competidores</li> <li>▪ Uso de instrumentos de fomento para la articulación del sector</li> <li>▪ Integración entre productores nacionales para estrategia de marketing sectorial</li> <li>▪ Certificación de productos para exportación</li> <li>▪ Valiosa experiencia con el queso de cabra, que puede tener elementos imitables</li> <li>▪ Aprovechar efecto "mix" con sustitutos para comercialización</li> <li>▪ Posibilidad de complementarse con un producto de gran variedad y mercado consolidado</li> <li>▪ Realización de un programa de desarrollo de proveedores de leche</li> <li>▪ Posibilidad de establecer alianzas con instituciones de I+D y Transferencistas de Tecnología</li> <li>▪ Incentivo mediante programas de fomento y desarrollo rural</li> </ul> <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto poder de negociación de los distribuidores</li> <li>▪ Fuerte competencia de productores extranjeros.</li> <li>▪ Posible integración de competidores extranjeros con cadenas de distribución.</li> <li>▪ Distancia y dificultad de acceso a mercados.</li> <li>▪ Poder de negociación de otros productores con mayor diversidad de productos</li> <li>▪ Entrada de nuevos productores extranjeros</li> <li>▪ Aumento de exigencias productivas y comerciales por la apertura comercial</li> <li>▪ Entrada de productores de lana y carne ovina</li> <li>▪ Existencia de sustitutos fuertes y consolidados en el mercado</li> <li>▪ Políticas y niveles de precios de los sustitutos</li> <li>▪ Integración hacia delante de productores de carne</li> <li>▪ Inexistencia de canales de transporte conveniente</li> <li>▪ Pocos proveedores, disgregados y con producción inestable</li> <li>▪ Deficiencia en el manejo sanitario de materia prima por parte de los proveedores.</li> <li>▪ Nuevos acuerdos comerciales pueden facilitar la entrada de competencia extranjera, aumentando las exigencias a los productos nacionales</li> </ul>



**Programas de Acción Estratégicos Generales y Específicos.**

**A. Marketing y Ventas**

- a.1 Estrategia de Marketing
- a.2 Campaña de marketing en conjunto
- a.3 Formalización de compromisos entre productores y proveedores
- a.4 Contactos eficientes con inversionistas

**B. Producción**

- b.1 Estandarizar la producción
- b.2 Altos estándares de producción
- b.3 Buenas condiciones de producción y transporte

**C. Recursos Humanos**

- c.1 Mano de obra Altamente calificada

ACCION	IMPACTO
Desarrollo de un plan productivo a corto plazo. Estudio y análisis de la actual producción.	Generación de un plan productivo eficiente con resultados continuos en el tiempo.
Traspaso de la Tecnología productiva y know how a los Productores.	Participación activa y comprometida en cada uno de los procesos productivos y comerciales.
Potenciar a la zona patagónica como Líder en la generación de productos de alto valor agregado.	Generación de productos de calidad para mercados exigentes. Privilegio por la calidad y alto precio.
Transferir know how de la Patagonia hacia zonas de potencial productivo	Incorporación de paquetes tecnológicos que maximicen la producción mixta. Formación de grupos selectos de productores a partir de la experiencia de Valle Simpson. Formación de capacidades en la elaboración de quesos puros y mixtos ovino - bovino. Énfasis en transferencia tecnológica para la producción de queso mixto en Chiloé que permita ampliar la oferta y demanda actual.
Desarrollo de imagen del producto	Identificación de origen de acuerdo a las zonas definidas Producto aceptado por la demanda local sello de certificación o "analizado por" de INTA
Creación de canales de comunicación	Uso de las Tic's para el desarrollo y articulación del sector. Nuevas iniciativas innovadoras de productores para incorporarse a los canales de comunicación
Aspectos contractuales	Establecer derechos y deberes entre los diversos actores de la industria que se asocian para competir, lo que significa una mejor relación entre estos.

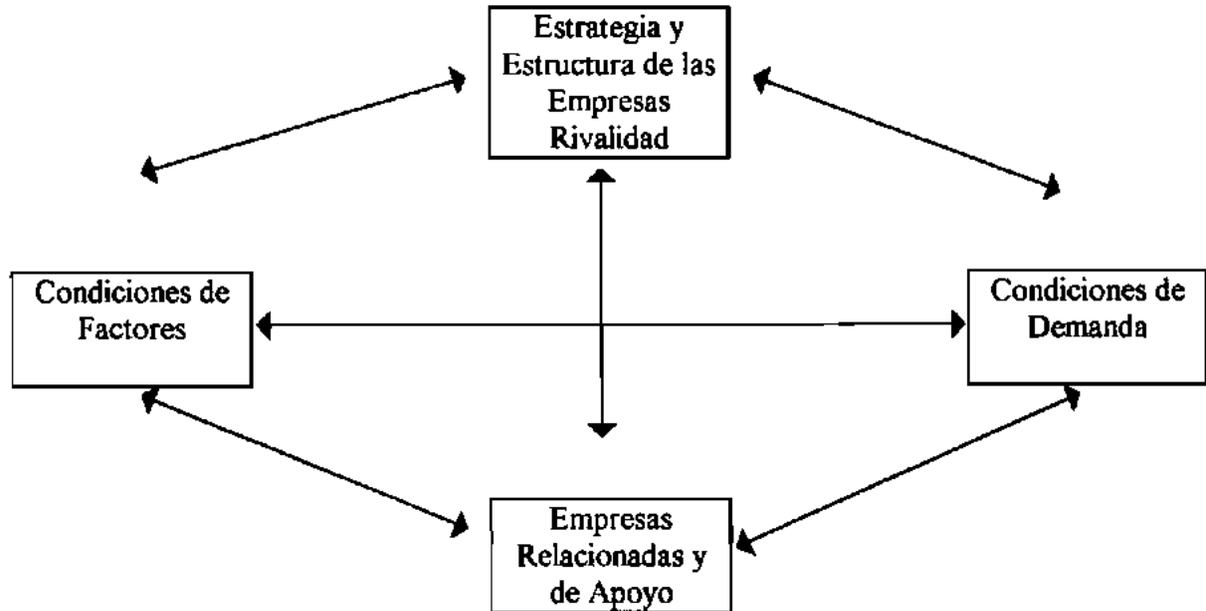
## 5. Análisis de los Determinantes de la Ventaja Competitiva

### 5.1 Introducción.

Michael Porter determinó los cuatro atributos determinantes de las ventajas competitivas de una nación sobre la base del análisis del entorno de industrias exitosas de diversos países. Estos atributos configuran el ambiente de una nación en el cual las empresas innovan y se desarrollan. Estos son:

- *Condiciones de Factores.* La posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesaria para competir en una industria dada.
- *Condiciones de Demanda.* La naturaleza de la demanda de mercado nacional para la industria del producto o servicio.
- *Industrias Relacionadas y de Soporte.* La presencia o ausencia a nivel nacional de una industria de proveedores y de otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas.
- *Estrategia de la Empresa, Estructura y Rivalidad.* Las condiciones del país que definen cómo las empresas son creadas, organizadas, administradas así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

### Determinantes de la Ventaja Competitiva.



A continuación se realizará un análisis de los determinantes de las ventajas competitivas para la industria láctea en Chile.

## 5.2 Condiciones de Factores.

Deben considerar factores de producción tales como; recursos humanos especializados, base científica e industrialización, necesarios para competir. Estos factores deben ser creados.

FACTORES	PRESENTE	FUTURO
RRHH	Carencia de recursos humanos especialistas en el rubro, especialmente en los procesos de elaboración de lácteos ovinos.	Generación de capacidades, incorporación de temas relacionados al rubro en curriculums de carreras afines Formación de canales de transferencia de tecnologías estables y permanentes.
CIENTÍFICO	Importantes centros de excelencia en el tema, U Austral, INIA	Vinculación permanente de las actividades de I+D e innovación tecnológica con productores, elaboradores, transferencistas, Estado.
INDUSTRIALIZACIÓN	Industria incipiente, infraestructura inadecuada.	Difusión de normativas requeridas. Búsqueda de recursos e inversiones en el sector.

## 5.3 Condiciones de Demanda

La mundialización y aperturas de nuevos mercados no debe llevar a sacar conclusiones que disminuyan la importancia de la demanda interna. Esto a pesar de no existir tradición en el país en el consumo de estos productos.

La creación de una demanda interna es de gran importancia para la consolidación del sector. La demanda interior dará a las empresas una imagen más inmediata de las necesidades de los compradores.

	PRESENTE	FUTURO
DEMANDA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>No conoce el producto nacional.</li> <li>Se concentra en sectores de altos ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir sectores de mercado exigentes en cuanto al producto, que permitan resolver las necesidades avanzadas de los clientes.</li> <li>Introducir queso mixto.</li> </ul> Perfeccionar las técnicas de elaboración de lácteos puros de oveja en todas las zonas de interés.
DEMANDA EXTERNA	No existe demanda externa	Crear demanda externa, inicialmente queso mixto.

#### 5.4 Industrias Relacionadas y de Soporte.

Otra de las ventajas a considerar es la existencia de sectores afines y auxiliares que sean competitivos a nivel internacional.

Si se considera a la industria del vino como proveedor complementario, se aprovecharán las ventajas competitivas de una industria que ha creado sus propias rutas de comercialización. Sin embargo, mucho más importante que el acceso a los componentes que proporciona esta industria, es la posibilidad de generar estrechas relaciones de trabajo que potencien la innovación y la mejora.

SECTORES AFINES	PRESENTE	FUTURO
IND. VINO	No existe relación	Generar relaciones comerciales. Innovar en productos complementarios. Compartir canales de exportación.
IND LACTEOS BOVINOS	No existe relación	Incorporar paquetes tecnológicos para la producción mixta. Utilizar los mismos canales de exportación.

#### 5.5 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.

La creación de un sector competitivo será consecuencia de la convergencia de las formas de organización que se creen y de las ventajas competitivas del sector.

EMPRESAS DEL SECTOR	PRESENTE	FUTURO
Estrategia	No existe una estrategia común y articulada de las empresas del sector.	Se deben crear las condiciones para potenciar a las empresas en torno a una estrategia común.
Competencia	Cadena de valor presenta debilidades y carencias en diversos puntos tales como; elaboración, calidad, comercialización entre otros.	Fortalecer la cadena de valor a partir de la asociatividad y la generación de canales de comunicación eficaces.

#### 5.6 Conclusiones y Recomendaciones de Política Regional y Sectorial.

El constante debate sobre la misión o el Rol del gobierno genera más discusiones o crea menos comprensión.

El gobierno a través de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), juega un papel como catalizador y estimulador. Es el de alentar – o incluso empujar – a las empresas involucradas en el sector a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de actuación competitiva. El gobierno no puede crear sectores competitivos, sólo pueden hacerlo las empresas.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones Generales.**

Para consolidar la industria en el largo plazo se requiere de la generación de alianzas fuertes que permitan competir en el actual escenario mundial. La apertura de mercados externos requiere de una acción concertada que permita cumplir el desafío. Esta acción no sólo tiene importancia en cuanto a los volúmenes de producción, sino que fundamentalmente en la calidad del producto. Para obtener una calidad homogénea en los distintos centros de producción, estos deben estar dispuestos a seguir procedimientos y cumplir normas transversales a todos.

Por otra parte se debe avanzar en la generación de un producto con calidad certificada desde su origen, lo que significa incorporar tecnologías que permitan asegurar que las diversas etapas del proceso cumplen con los requisitos establecidos en cuanto a producción, elaboración, transporte, comercialización.

Otro factor de éxito será la acción del Estado, en el sentido de estimular a las empresas involucradas en el sector a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de actuación competitiva.

En el planteamiento de esta estrategia sectorial, es necesario considerar los factores que diferencian a cada zona productiva, con el fin de adaptar las soluciones y caminos a seguir a las realidades locales con un objetivo final común.

Finalmente la incorporación de nuevas innovaciones, en este sentido se propone incorporar el uso de la Tecnología de Información como medio de acercamiento y comunicación permanente. El enfocar esta experiencia hacia el uso de estas tecnologías en todas las etapas de la industria podría significar un nuevo escenario de competencia en el país.

# PLAN COMERCIAL QUESOS

## DEL VALLE SIMPSON

### 1. Producto

¿Qué producto ofrece *Valle Simpson*?

Lácteos Valle Simpson ofrece básicamente Queso de Oveja Puro. Pero no solo ofrece queso sino que ofrece un producto nuevo para Chile, originario de la Cuenca del Mediterráneo, pero producido en la "fría y remota Patagonia Chilena". Ofrece un producto sano y de un gran aporte nutricional, con un alto contenido de vitaminas, minerales y grasas beneficiosas que los quesos tradicionales no entregan.

Valle Simpson presenta un producto de tradición española centenaria producido en El Extremo Sur del Mundo.

#### Mix del producto. Atributos

- Calidad

Se robustece fuertemente la calidad, porque en esta etapa de introducción el producto debe ser aceptado sin sospechas. El Queso de Oveja debe ser un producto de alta calidad, lo que involucra excelentes condiciones de textura, color, aroma y sabor. En este sentido, se seguirán los patrones de producción establecidos por el maestro quesero.

Un elemento que debe observarse rigurosamente es la **homogeneidad en el tiempo** de las características del producto. Las características de textura, color y sabor del queso deben ser uniformes en el tiempo, es decir, el queso no debe variar sus características entre las diferentes partidas; si puede variar entre diferentes tipos del producto, por ejemplo, quesos semi-maduro y maduro, o queso puro y mixto. Para conservar la homogeneidad deben utilizarse siempre los mismos ingredientes (fermentos, cultivos lácteos, cuajos, etc.) y en las mismas proporciones. La variación importante de alguno o varios de estos elementos genera un producto diferente. La introducción o modificación de procesos debe ser evaluada, para, como ya se ha indicado, no modificar el producto final.

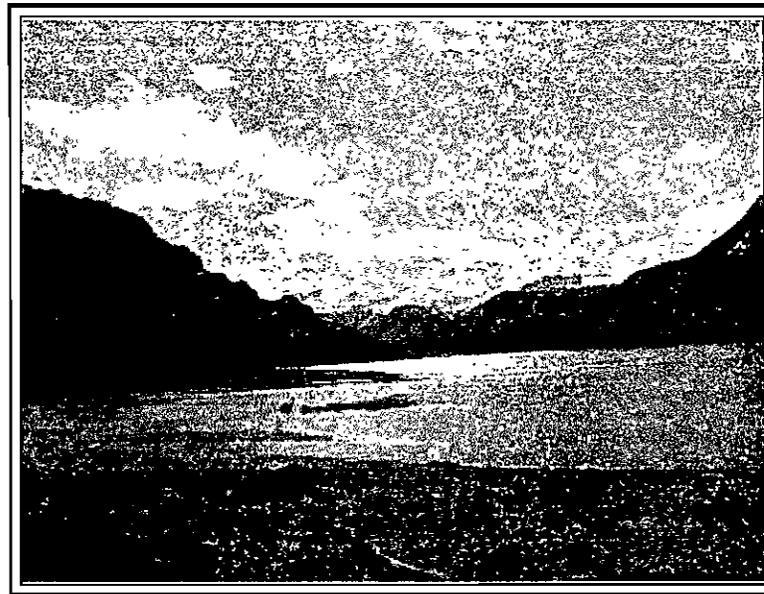
Para conseguir un producto comparable al queso español se realizarán controles de calidad de cada partida producida y controles comparativos con los quesos importados que se ofrecen en el mercado nacional. Debe considerarse que el objetivo es conseguir parámetros de textura y color equivalentes, sin embargo el aroma y sabor pueden diferir de estos debido a las diferentes condiciones ambientales de la zona de producción (climáticas y edáficas principalmente). Es más, características de sabor, color y aroma le otorgan autenticidad y personalidad al producto.

En relación con la **calidad sanitaria**, esta debe ser **indudable**, destacando los hechos de que se produce con leche pasteurizada, con ingredientes de alta calidad y ciñéndose a procesos higiénicos autorizados por el Servicio de Salud correspondiente. En un futuro próximo deberá habilitarse el sistema **HACCP** mediante certificación del organismo pertinente; esto último permitirá además acceder fácilmente a los mercados exteriores.

Parte inherente de la calidad del producto es su continuidad para producirlo. En este sentido debe asegurarse una producción estable en el tiempo, de manera de satisfacer a futuro los requerimientos de los clientes.

- **Marca**

Deben evaluarse estratégicamente las dos opciones principales para este ítem. Una de ellas es utilizar el nombre actual del producto Lácteos del Valle Simpson, explotando la condición de ser un producto "auténtico de la Patagonia Chilena", del "Extremo Sur del Mundo", o algo equivalente y destacar que es producido en "duras condiciones y gracias al esfuerzo de los estancieros patagónicos".



**Figura 1.** Vista panorámica del Lago Elizalde

El objetivo de mencionar estos elementos es que el consumidor, al encontrar el producto en vitrina lo elija por ser de la misma calidad de los productos importados, lo prefiera por su menor precio y por sentirse un poco en "Las remotas Tierras Patagónicas".

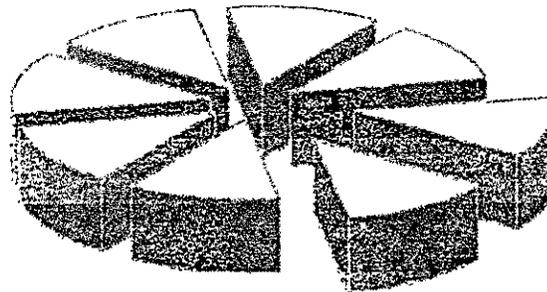
Otra alternativa que debe ser analizada es la de crear una marca nueva, que permita una gestión propia y más eficiente de los productos.

• **Envase y embalaje**

Se mantendrá el sistema actual de envasado del producto en la medida que este genere una venta eficiente en los puntos de venta. Es necesario evaluar el embalado del producto, con el fin de conocer su conveniencia en el transporte para grandes distancias (inicialmente Coyhaique-Santiago, posteriormente fuera del país).

• **Diseño**

A corto-mediano plazo se deberá evaluar la alternativa de envasar el producto en formato de menor tamaño. En este sentido parece una buena alternativa producir pequeñas cajitas de cerca de 200 gramos con 6 u 8 trozos en su interior; debe idearse un formato que permita a los clientes identificar el producto.



**Figura 2.** Ejemplo formato propuesto.

El objetivo de este formato es que el consumidor compre cantidades algo mayores, que pueda optar por el producto envasado en planta, no en supermercerías, y que pueda conservarlo por mayor tiempo. El queso debe ser el mismo que el de las piezas de un kilogramo.

El etiquetado del producto debe mejorarse, orientando la imagen a los paisajes o la cultura patagónica. En este sentido debe utilizarse una etiqueta con elementos locales, como paisajes, mitología, cultura o algo equivalente. Respecto de lo reglamentario, deben mencionarse en la etiqueta los siguientes elementos:

- ✓ Pasteurización
- ✓ Curación-maduración y tiempo de madurado
- ✓ Contenido en materia seca
- ✓ Grasitud y contenido graso en materia seca
- ✓ Dureza

El etiquetado deberá adaptarse, a corto plazo, a los requerimientos de mercados extranjeros específicos de manera tal que este elemento no sea una limitante a la hora de ingresar al mercado exterior; deben considerarse los elementos de composición de acuerdo a los detalles necesarios, certificación de origen, composición nutricional, etc. El

mayor conocimiento de los mercados externos indicará las adaptaciones de imagen, etiquetado y embalado que deben considerarse. De acuerdo a los mercados es posible generar dos etiquetados diferentes, con uno para Latinoamérica y otro para Estados Unidos o La Comunidad Europea.

Es necesario tener en cuenta, para incluir en la etiqueta, el análisis certificado por INTA, u otra entidad de reconocido prestigio, que asegure al consumidor que está frente a un producto sano y de calidad. Este elemento eleva el valor del producto que se está ofreciendo.

## 2. Canales de distribución (Plaza)

La venta del producto se realizará básicamente dirigida a dos consumidores, utilizando para cada uno un canal diferente. El destinatario del producto define en gran medida el canal de comercialización.

- Consumidor masivo (supermercados):

El consumidor adquiere el producto, en este caso y en una etapa introductoria solo queso mixto) en supermercados. Para esta situación el canal de comercialización a establecer es como sigue:

**PRODUCTOR** → **INTERMEDIARIO** → **MINORISTA** → **CONSUMIDOR**  
INIA                      TECCIA/ASOCIADOS                      supermercado                      consumidor

- Consumidor selectivo (restaurantes):

El consumidor final es el cliente de restaurantes. El canal de comercialización se presenta a continuación.

**PRODUCTOR** → **INTERMEDIARIO** → **CONSUMIDOR 1º** → **CONSUMIDOR 2º**  
INIA                      TECCIA/ASOCIADOS                      restaurante                      consumidor

TECCIA LTDA apunta a organizar a los actores de los diversos niveles de la cadena comercializadora, tanto en aspectos productivos como en las políticas comerciales. Estos canales son más adecuados ya que se busca aprovechar el alcance y penetración de masas que los supermercados tienen y el mayor consumo de los restaurantes, accediendo de esta manera a mayor cantidad de público.

Se establecen, además, estas vías debido a que TECCIA LTDA y sus asociados comerciales pretenden actuar como agentes de representación exclusiva de los productos lácteos ovinos para tratar con los minoristas y retailers, tanto supermercados como restaurantes, puesto que para los productores el acceso y contacto con minoristas es muy restringido.

### 3. Precio

El precio debe fijarse considerando los siguientes elementos:

- Costo de producción  
Correspondiente al valor del producto en planta (Valle Simpson).

Según el Estudio de Costos ya realizado, el desglose de costos de producción se presenta en los cuadros siguientes:

**Cuadro1.** Costos de producción por kilo de queso mixto ovino-bovino.

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO
Leche de vaca	8 litros	\$106	\$848
Leche de oveja	2 litros	\$305	\$610
Elaboración (mano de obra insumos)		\$650	\$650
Etiqueta y empaque	1	\$65	\$65
<b>Total Costo Directo</b>			<b>\$2.173</b>
Gastos administración y ventas (10%)			\$217
<b>Total Costo</b>			<b>\$2.390</b>

Fuente: INIA Tamel Aike, ODEPA.

**Cuadro 2.** Costos de producción por kilo de queso puro de oveja.

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO
Leche de oveja	5 litros	\$305	\$1.525
Elaboración (mano de obra insumos)	1	\$650	\$650
Etiqueta y empaque	1	\$65	\$65
<b>Total Costo Directo</b>			<b>\$2.240</b>
Gastos administración y ventas (10%)			\$224
<b>Total Costo</b>			<b>\$2.464</b>

Fuente: INIA Tamel Aike, ODEPA

- Transporte y acopio

Correspondiente al valor del transporte entre la Planta en Valle Simpson, XI Región, y Santiago, más el valor del almacenaje previo al despacho al centro de distribución del cliente. El transporte más económico y eficiente observado hasta la edición de este informe corresponde al aéreo, vía Lan Cargo.

En términos generales, se estima un costo de transporte terrestre, desde y hasta el aeropuerto de alrededor de \$10 a \$20 por kilo, dependiendo de las distancias recorridas.

El costo aéreo a Santiago, de acuerdo a datos obtenidos en Lan Chile Cargo es de alrededor de \$580 por kilo de queso.

- Distribución

Correspondiente al transporte y despacho desde bodega en Santiago y el centro de distribución del cliente.

**Cuadro 3.** Resumen de Costos de producción y transporte de kilo de queso mixto y puro de oveja. (*Valores a agosto de 2002*)

ITEM	QUESO MIXTO	QUESO PURO
Materia Prima	\$1.458	\$1.525
Elaboración	\$650	\$650
Etiqueta-Empaque	\$65	\$65
Administración y Ventas	\$217	\$224
Transporte Terrestre	\$15	\$15
Transporte Aéreo	\$583	\$583
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$2.988</b>	<b>\$3.062</b>

- Ganancia

El porcentaje de ganancia se fijará buscando conseguir tanto un precio final competitivo para el producto, con respecto a los otros quesos mixtos o puros de oveja que existen en oferta, como un margen conveniente.

En el anexo 1 se presenta una comparación del valor de los quesos en oferta en supermercados del barrio alto de la Capital.

Margen estimado sobre precio puesto en Santiago:

+ 30 a 40 % para supermercado

Este margen arroja un precio de venta a supermercado de entre \$3.828 y \$4.134. El intervalo indicado permite negociación del precio con el comprador.

45 a 55 % para restaurante

Este margen arroja un precio de venta que oscilará entre \$4.440 y \$4.746. Equivalentemente, el intervalo señalado permitirá manejar el precio para negociar con el comprador.

En el anexo 2 se expone el estudio de costos e ingresos a un plazo de 5 años.

Para el caso de los supermercados, y tomando en cuenta los puntos anteriores se establecerá una "estrategia de descremación de precios", que permitirá posicionar al producto entre los quesos de alta calidad. Habitualmente un precio alto refleja calidad o alguna característica que otros productos semejantes no poseen. El valor comercial del queso será en cierta medida reflejo de la alta calidad y valor intrínseco del producto.

#### **4. Promoción**

Se seguirá una *Estrategia Pull* de promoción-distribución, orientada de la siguiente manera:

El agente-comercializador (TECCIA LTDA y asociados) incide directamente sobre el consumidor final (especialmente a través de la publicidad) para conseguir que éste muestre una clara preferencia por la marca. Los consumidores arrastran al distribuidor demandándole la marca.

La forma de abordar el tema es mediante promoción directa al consumidor final en el punto de venta, mediante degustación. Esta actividad debe realizarse los días y horas de mayor afluencia de público. El producto debe ofrecerse acompañado de vino de buena calidad o masa de buena calidad (pan baguette, marraqueta, galletas saladas, etc.)

## GENERACION DE ALIANZAS COMERCIALES

Durante el mes de julio del 2002, el proyecto se ve afectado por el alejamiento del agente comercializador asociado. Esto lleva a plantearse la necesidad de encontrar alianzas que permitan fortalecer la estrategia definida y ejecutar en buena forma el plan comercial.

Inicialmente se pretendió generar alianzas con actores ya involucrados en el sector (Baño Nuevo, Chilolac y distribuidores de Santiago entre otros), estas acciones no tuvieron el éxito esperado ya que, entre otras cosas, se requería ofrecer una mayor continuidad en lo productivo.

Finalmente se optó por la búsqueda de empresarios que pudieran apreciar el carácter innovador del proyecto y el potencial de desarrollo del rubro. A partir de diversas reuniones de trabajo con empresarios con capacidad para invertir y relacionados de alguna forma con el rubro (lo que era fundamental para fortalecer los aspectos de comercialización), se logró un acuerdo de asociatividad que significa un aporte directo de UF1.120 en difusión, comercialización y gastos operacionales varios para el proyecto, (se adjunta carta de compromiso).

Este acuerdo permite proyectar al menos las siguientes actividades:

- Lanzamiento del queso de oveja chileno: Evento estimado para 200 personas que se realizaría durante los primeros meses del año.
- Evento de cierre del proyecto: Estimado para unas 200 personas en la cual se presentarían los resultados obtenidos en el proyecto.
- Talleres de trabajo: Se cuenta con la disponibilidad de alojamiento e infraestructura para realizar talleres de trabajo con el fin de generar las relaciones contractuales necesarias que permitan regular la cadena productiva.
- Acciones de comercialización: La principal actividad que realizarán los nuevos asociados tiene que ver con la comercialización, principalmente la búsqueda de mercados internacionales. Teccia Ltda. Ejecutará acciones que permitan fortalecer lo productivo y obtener un producto de alta calidad.

La generación de acuerdos contractuales se ha previsto desde la búsqueda de nuevos asociados y en este aspecto, Teccia Ltda ya cuenta con la asesoría legal necesaria para facilitar la generación de dichos acuerdos.

La principal característica de estas actividades será la extensión de ellas a todos los involucrados en el rubro ovino, lo que permitiría:

- Generar nuevas alianzas comerciales e incrementar el volumen de productos (venta de la producción anual de acuerdo a demanda generada)
- Estandarizar las características del producto de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Establecer canales de comercialización para todos los involucrados en la producción.
- Ejecutar posteriormente las acciones definidas en la estrategia sectorial que tiene que ver con la Transferencia de la Tecnología desarrollada en el Valle Simpson (INIA Tamel Aike), en cuanto a la obtención de nuevos productos y a la optimización en la producción mixta ovina - bovina.

Se considera que estas acciones sectoriales se traducirían en importantes economías de escala para el desarrollo del rubro.

Santiago 20 de enero de 2003

SEÑOR  
**TOMAS SANTIBAÑEZ VIANI**  
GERENTE GENERAL  
TECCIA LTDA  
**PRESENTE**

Estimado Señor:

Hemos tomado conocimiento de la participación de su empresa, como entidad ejecutora del Proyecto "Desarrollo de una Estrategia de Producción y Comercialización Asociativa para Lácteos Mixtos Ovino - Bovinos del Valle Simpson en la Patagonia Occidental Chilena"

De acuerdo a lo que se nos ha informado el mencionado proyecto está siendo cofinanciado por Teccia Ltda., el Instituto de Investigación Agropecuaria INIA Tamei Aike, Productores de la zona y la Fundación para la Innovación Agraria FIA.

Como empresarios relacionados con el sector vemos con interés ingresar como asociados al proyecto y para ello nos comprometemos a realizar aportes que permitan fortalecer la etapa comercial, en aspectos de difusión, comercialización del o de los productos tanto a nivel nacional como internacional. En concreto estos aportes se traducirían en:

ITEM	CANTIDAD	TOTAL
RRHH	2 x 25hh/mes x 8meses x 1,5uf/hh	UF 600
Uso infraestructura Restaurant Bar Nacional	2 eventos de lanzamiento aprox. 200 personas c/u	UF 360
Alojamientos Hotel Montebianco	15 noches c/desayuno	UF 60
Gastos operacionales (Ej; viajes a la zona, almacenamiento productos, logística, relaciones comerciales con sectores afines, movilización)		UF 100
<b>TOTAL</b>		<b>UF 1.120</b>



Este aporte se ratificará en convenio de coparticipación que se espera concretar dentro del primer trimestre de este año. Convenio que deberá extenderse a toda la cadena productiva de tal forma de definir los deberes y derechos de cada uno de los actores de dicha cadena.

Además se efectuará una evaluación económica privada considerando los niveles actuales de producción nacional y las proyecciones estimadas que permitan extender la comercialización hacia mercados internacionales y quedará sujeto de estos resultados la materialización de los convenios definitivos.

Sin otro particular, saludan atentamente a Ud.



**ANTONIO CANATA BRINTRUP**  
Ingeniero Administración de Empresas  
Empresario



**MARTINO CANATA BRINTRUP**  
Administración Hotelera,  
Empresario

**SOCIOS CANATA VACCAREZZA ROBBA Y CIA LTDA (Bar nacional I)**  
**SOCIOS HOTELERA EL PRADO LTDA. (Hotel Montebianco)**



## **Generación de Alianzas Comerciales**

Presentación realizada a empresarios

## Mercado internacional

Importaciones por MUS\$263.414

Exportaciones por MUS\$233.111

### • Principales países exportadores

Italia	MUS 123 879
Francia	MUS 35 081
Grecia	MUS 28799
Países Bajos	MUS 11 055
Chipre	MUS 6672

### • Principales países importadores

USA	MUS 152 604
Omán	MUS 19 774
Italia	MUS 10 311
Reino Unido	MUS 9 153
Luxemburgo	MUS 7 694

## Industria en Chile

- Primeros pasos hace 7 años
- Inicialmente consistió en la mejora genética de especies ovinas para producir leche.
- Iniciativas de INIA y Universidad Austral
- Basados en experiencias extranjeras en la producción de quesos ovinos
- Producto delicatessen asociado a un segmento de mercado muy definido y acotado

## Atractivo del Negocio

- El negocio de los lácteos ovinos pertenece a un nicho de mercado no ocupado en Chile, pero que sí presenta niveles de demanda.
- El país no destaca por manufacturar productos alimenticios finos exclusivos o de alta calidad, por lo que debe importar gran parte de lo que demanda.

## Negocio

Negocio	Producción y Comercialización de Queso de Oveja
Productos o Servicios	Queso puro de oveja, Queso mixto ovino-bovino, Otros lácteos ovinos
Mercado	Grandes Supermercados, Colonias, Restaurantes (Estrato ABC1)
Ámbito Geográfico	Nacional e internacional
Ventajas Competitivas	Know How en el manejo de ganado ovino y de producción. I+D

## Proyecciones

Industria similar. Queso de cabra

- Al segundo año producen 250 ton/año
- Detona crecimiento explosivo del mercado
  - 322% en la Región Metropolitana
  - 38% nacional
  - Queso vaca: 10%

Motor del fenómeno:

- Inversión privada (capitales franceses)
- Industrialización de la producción.
- Apoyo de Fundación Chile

## Situación Actual

- Concentración de la actividad en tres zonas del país:
  - » VI, VII, VIII Región
  - » Chiloé X Región
  - » XI Región
- Desarrollo diferente en cada zona

- Producción de leche: 200.000 litros de leche al año
- Plantas Elaboradoras: 7 (2001)
- Producción: 15 ton queso de oveja (2001)
- Importación: 5.000 Kg anuales (2001)

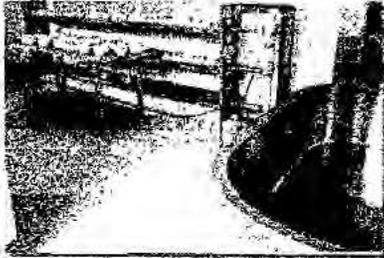
Planta Chilolac



Sala maduración Chilolac



Quoseria Chancoleche



Sala maduración  
Chancoleche

- INIA Tamel Aike ha generado la tecnología necesaria para su desarrollo
- Capacidades tanto productivas como de transferencia de la tecnología a otras zonas no desarrolladas en la industria

### Producción Histórica INIA Tamel Aike

	1999/00	2000/01	2001/02	2002-03
Queso de oveja	130	150	150	*
Queso Mixto	320	500	500	100
Queso de vaca	30	50	120	3 000
Total	480	700	570	3 100

Sala de aceptor INIA (Valle Simpson)



Sala Maduración INIA (Valle Simpson)



## VISITA DE TRABAJO A VALLE SIMPSON

Durante el mes de octubre del 2002 se realizó una visita a la XI región con dos objetivos fundamentales:

1. Presentación y análisis conjunto la estrategia definida con los asociados al proyecto (INIA Productores).
2. Visitar iniciativas emergentes de producción de lácteos ovinos en la zona.

La visita contó con la participación del supervisor de proyecto lo que permitió intercambiar puntos de vista en cuanto a la implementación de la estrategia y en cuanto a las proyecciones del rubro lechero ovino en el país.

Para el primer objetivo, la principal conclusión es que la estrategia presentada, que si bien es cierto aborda la problemática de desarrollo del sector en su totalidad, existe una brecha importante para su implementación dadas las condiciones en las cuales se desarrolla el sector en la zona. Este desarrollo se ve condicionado por factores tales como:

- Escepticismo en cuanto al potencial del rubro, la realidad inmediata de los productores condiciona esta percepción.
- Rigurosidad de las condiciones naturales en que se desarrolla.

El desafío en este punto se transformó en acortar la brecha existente a partir de un trabajo más directo con los productores, que permitiera acercar a esta realidad la estrategia sectorial construida.

El segundo objetivo tiene que ver con las proyecciones que hoy asoman en el sector. Se visitó la hacienda de Baño Nuevo, de propiedad del grupo económico Angelini. Cuenta con 1600 cabezas de ganado ovino y ya se ha elaborado las primeras muestras de queso de oveja en la temporada 2001.

Los aspectos relevantes a destacar de esta visita son:

- La inversión se realiza sin mayores apuros y ya cuentan con una sala de alimentación y de ordeña (ver fotos) que de acuerdo a los entendidos supera en dimensiones a las conocidas en sudamerica.
- Se está definiendo la instalación de la Planta Elaboradora, por lo que se estima que se comenzará a producir en unas dos temporadas más.

- Se ha contratado mano de obra especializada (maestros queseros traídos directamente de Europa), para las primeras pruebas de elaboración.
- Se está implementando una infraestructura, que por su localización geográfica requiere de inversiones que fácilmente superan en 5 veces los montos requeridos para esta infraestructura en la cuenca de Valle Simpson.

Estos aspectos llevan a la interrogante;

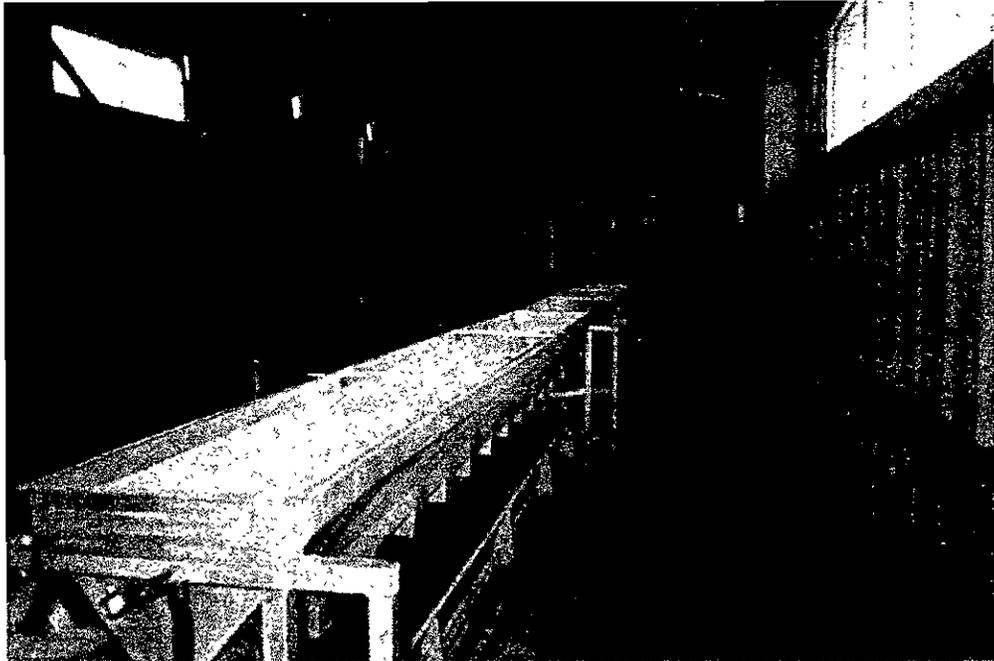
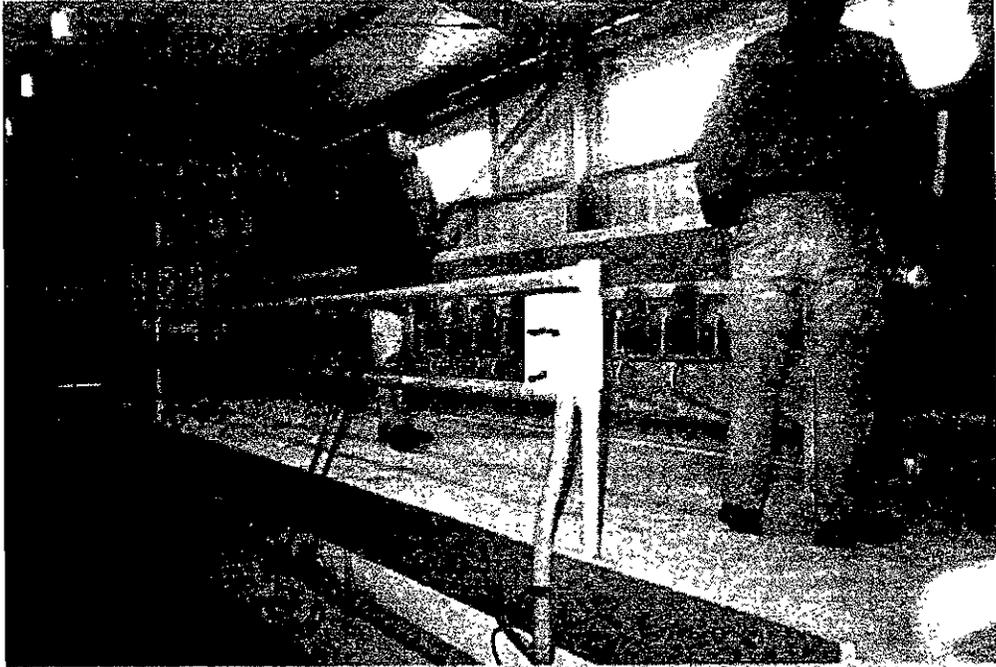
**¿Existe una estrategia comercial, cuya característica principal es producir para un mercado internacional ya definido, sin interesarse por el mercado local?**

De acuerdo a la información obtenida es lo más probable, es decir, se produciría de acuerdo a recetas definidas por el intermediario en europa, con maestros queseros traídos especialmente y con etiquetas puestas en el país de destino.

Este último aspecto es importante ya que representa el ingreso de un gran competidor a la industria, movilizandoo importantes recursos, lo que plantea la necesidad de generar alianzas estrategicas que no dependen de nuestra empresa ni de los asociados, sino que de la voluntad de estos de incorporarse a un proyecto sectorial (el rubro lechero ovino), ya que en caso de lograrse esta alianza, se beneficiaría el país.

Estancia Baño Nuevo

Instalaciones Lechería Ovina



# **ESTRATEGIA SECTORIAL LÁCTEOS OVINOS**

Presentación realizada a productores de Valle Simpson, XI Región

## Estrategia Sectorial Lácteos Ovinos

INA Teccol Limiteda FIA



Desarrollo de una estrategia de Producción y Comercialización Asociativa para Lácteos Mixtos ovino-bovino del Valle Simpson, en la Patagonia Occidental Chilena

INA Teccol Alto  
Productoras  
Valle Simpson

TECCOL Limiteda  
Fundación para la  
Innovación Agraria

## Breve Historia del sector

- ⇒ Aproximadamente 7 años de experiencia en manejo de ovejas lecheras
- ⇒ 3 zonas ovinas lecheras desarrolladas a nivel Nacional
- ⇒ Más del 60% de la masa ovina en las Regiones XI y XII

Zonas	% cabezas/ total nacional	Nº productores Ovinos
1 → Regiones XI y XII	61,2 %	2
2 → X Región	8,2 %	2
3 → Regiones V, VI, VII y VIII	17,0 %	3

INA Teccol Limiteda FIA

## Descripción de la Estrategia

INA Teccol Limiteda FIA

- ⇒ Dos Núcleos principales de producción

1. Valle Simpson, Coyhaique (XI Región)
  - Mercado Internacional
  - Producción de Queso Puro de oveja de alta calidad y alto valor agregado
  - Generación de otros productos de alta calidad
  - Tecnología transferible a otras zonas productivas (Chile y Cono Sur)

INA Teccol Limiteda FIA

- ⇒ Dos Núcleos principales de producción:

2. Chonchi, Chiloé (X Región)
  - Mercado Nacional
  - Producción grandes volúmenes de Queso Mixto
  - CHILOLAC
  - Vínculo Universidad Austral (I+D)

INA Teccol Limiteda FIA

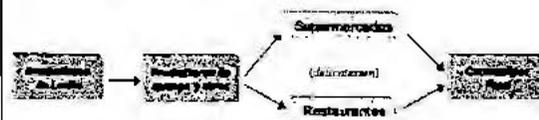
## Negocios Principales

- Producción y comercialización de Queso Puro
- Producción y comercialización de Queso Mixto
- Desarrollo y producción de otros lácteos
- Transferencia de Paquetes Tecnológicos

FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria

### Compradores Principales



FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria

- Competidores participantes en la industria
  - Productores Nacionales (20.000 Kg/año)
  - Importadores (5.000 kg/año)
- Potenciales Competidores
  - Chadores Ovejas de lana y/o carne
  - Tratado comercial UE/Chile



FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria



- Sustitutos
- Complementos
  - Vinos de alta calidad
  - Otros Quesos finos
- Gobierno

FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria,

### Acciones a Seguir



FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria,

- Establecer buenos contratos con distribuidores
- Implementar programas de desarrollo de proveedores enfocados a la calidad y productividad
- Alianzas entre competidores para generar estrategia sectorial de marketing
- Alianzas con productores de productos complementarios

FAE Tarea Unificada FA

## Análisis de la Industria,

- Organizar a los productores de leche de oveja
- Aumentar la *calidad* para acceder a mercados internacionales e incrementar barreras de entrada

MA Tarea Llamada FA

## Análisis Interno

- ⇒ Marketing y Ventas, Queso Puro
  - ABC1 (restringido)
  - Supermercados y restaurantes
  - Cadenas de distribución extranjeras
- ⇒ Marketing y Ventas, Queso Mixto
  - ABC1-C2 (abierto)
  - Supermercados y restaurantes

MA Tarea Llamada FA

## Análisis Interno

- ⇒ Actividades de apoyo
  - Infraestructura
  - RD
  - PTT

MA Tarea Llamada FA

## Análisis Interno,

Acciones a Seguir



MA Tarea Llamada FA

## Análisis Interno,

- Capacitar/contratar mano de obra especializada
- Generar *Estrategia de Marketing*
- Establecer campaña asociativa de marketing entre productores
- Mejorar condiciones de *producción y transporte* de productos

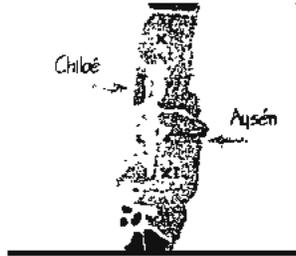
MA Tarea Llamada FA

## Análisis Interno,

- Formalizar compromisos entre productores y proveedores
- Estandarizar el producto final
- Generar contactos eficientes con inversionistas o entidades financieras

MA Tarea Llamada FA

## Estrategia Sectorial



INA Fozos Limitada FA

## Estrategia Sectorial

- ⇒ Directrices Estratégicas
  - Dos núcleos principales de producción
  - Productos diferenciados
  - Posicionamiento y penetración de mercado con grandes distribuidores nacionales (*Supermercados*)
  - Concentración y oferta en los centros urbanos
  - Producto de alta calidad

INA Fozos Limitada FA

## Estrategia Sectorial

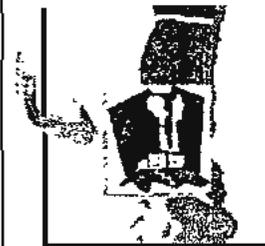


### ⇒ Programas de Acción

- Potenciar a la *Zona Patagónica* como *Lider* en la generación de productos de alto valor agregado

INA Fozos Limitada FA

## Estrategia Sectorial



- Convertir a *Chiloé* en un centro de producción

INA Fozos Limitada FA

## Estrategia Sectorial

- Transferir know how desde *Valle Simpson* hacia zonas de potencial productivo *Chiloé, V, VI, VII VIII* Regiones



INA Fozos Limitada FA

## Estrategia Sectorial



- Establecer Instancias que permitan enfrentar en forma conjunta el desafío

INA Fozos Limitada FA

# Estrategia Sectorial

o Exportar



2014 Tercer Informe 2014

## PROFO “Lechero Mixto Aysén”

El PROFO Lechero Mixto Aysén se constituyó en septiembre del año 2002 en el sector de Valle Simpson, Provincia de Aysén, XI Región. Su objetivo es el de “agregar valor a la producción de leche bovina y ovina de cada una de las empresas involucradas en el programa, mejorando su eficiencia empresarial”.

El programa se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1) Integrantes:

Sr Liberato Calzado (lechería bovina)  
Sr Ciro Jara (lechería bovina)  
Sr Eduardo Pradenas (lechería ovina)  
Sr Marcos Sandoval (lechería ovina)  
Veterinaria Aysén (lechería ovina)

2) Presidente. Sr Jorge Oyarzún

3) Gerente: Srta Fernanda Gangas

Hasta el momento el programa ha realizado actividades tanto del ámbito productivo como del comercial. entre estas actividades se encuentran:

- Formación de rebaños
- Habilitación de infraestructura predial para ordeña y almacenamiento de leche
- Convenio de uso de quesería INIA Tamei Aike

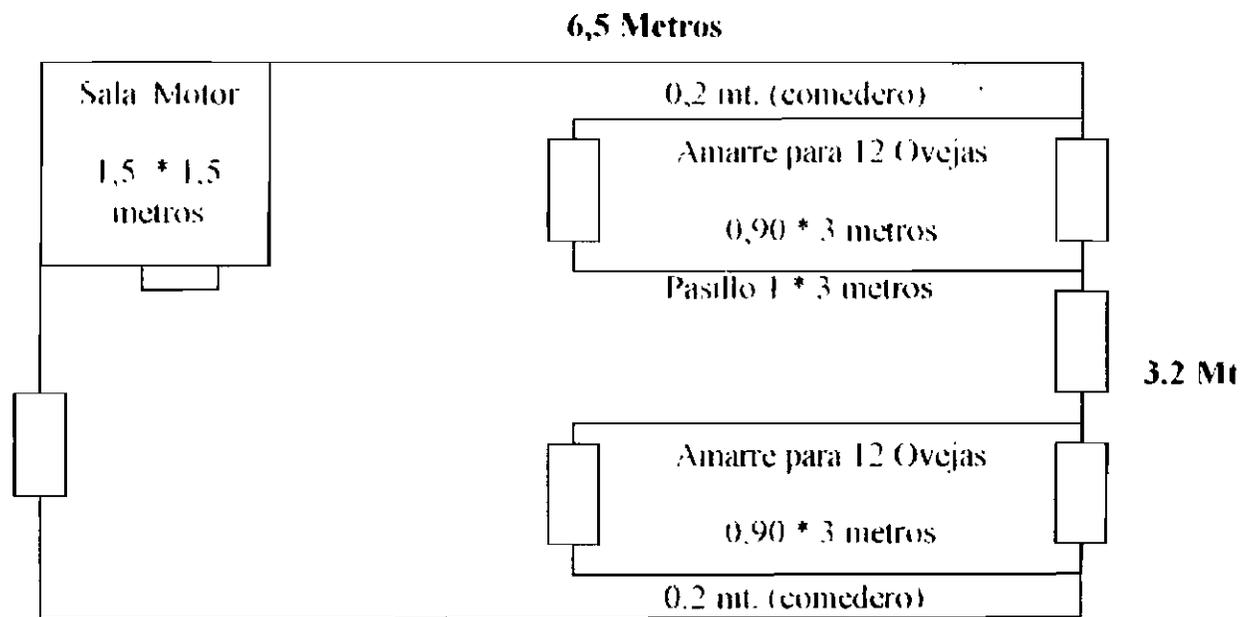
Los ganaderos ovinos del programa cuentan ya con lecherías para la ordeña de sus animales. Estos galpones, de 20,8 m<sup>2</sup> de superficie, pueden recibir 24 ovejas simultáneamente (anexo 1).

Los productores cuentan para esta temporada con los siguientes recursos productivos

Productor	Superficie productiva	Animales (rebaño de ordeña)	Producción estimada 2003	Tamaño Lechería	Distancia planta
Veterinaria Aysén	20 ha	50 ovejas	15 lt/día	20,8 m <sup>2</sup>	5 km
Marcos Sandoval	18 ha	50 ovejas	15 lt/día	20,8 m <sup>2</sup>	18 km
Eduardo Pradenas	110 ha	130 ovejas	35 lt/día	20,8 m <sup>2</sup>	46 km
Ciro Jara	60 ha	40 vacas	550 lt/día	48 m <sup>2</sup>	3 km
Liberato Calzado	60 ha	20 vacas	160 lt/día	27 m <sup>2</sup>	10 km

## Anexo 1

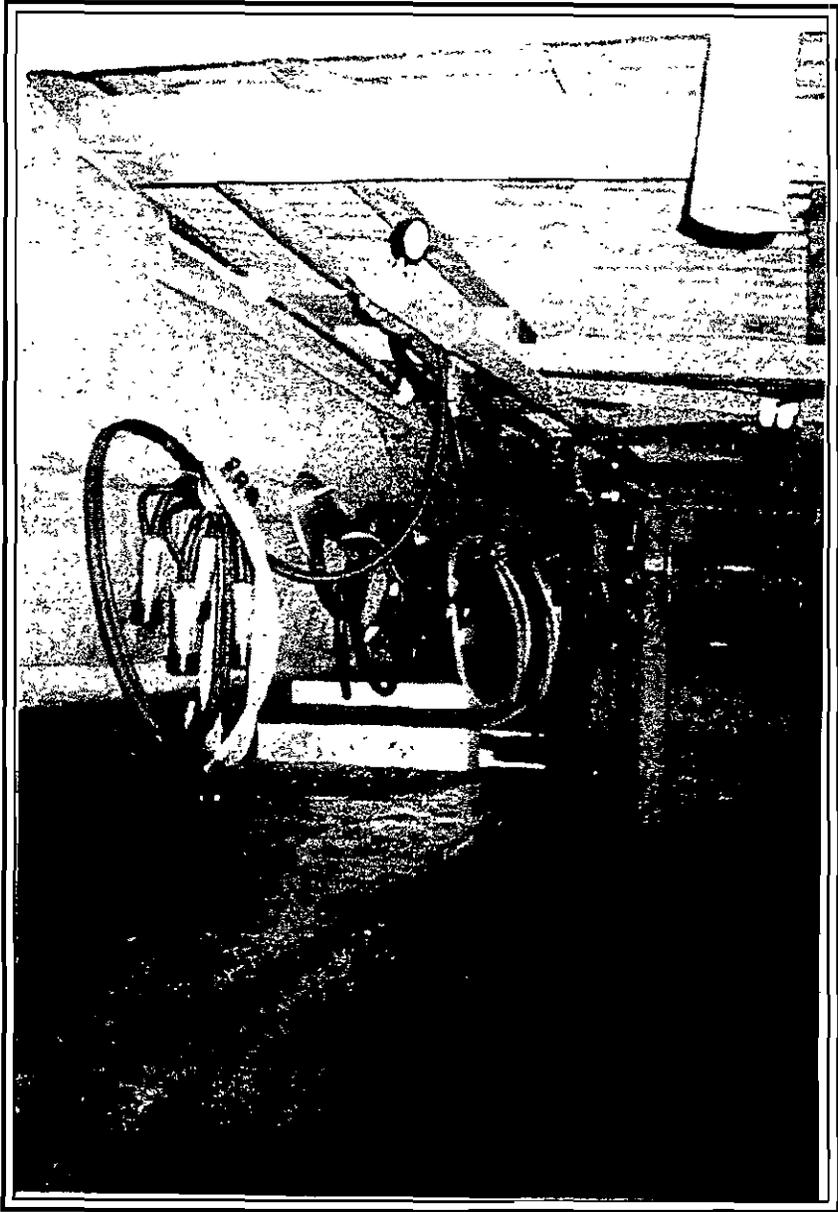
Plano Tipo de Lechería Ovina Profo Lechero Aysen



(Imagen: gentileza Fernanda Gangas)

**Anexo 2**

Lechería bovina de don Ciro Jara  
Sala de ordeña



### Anexo 3

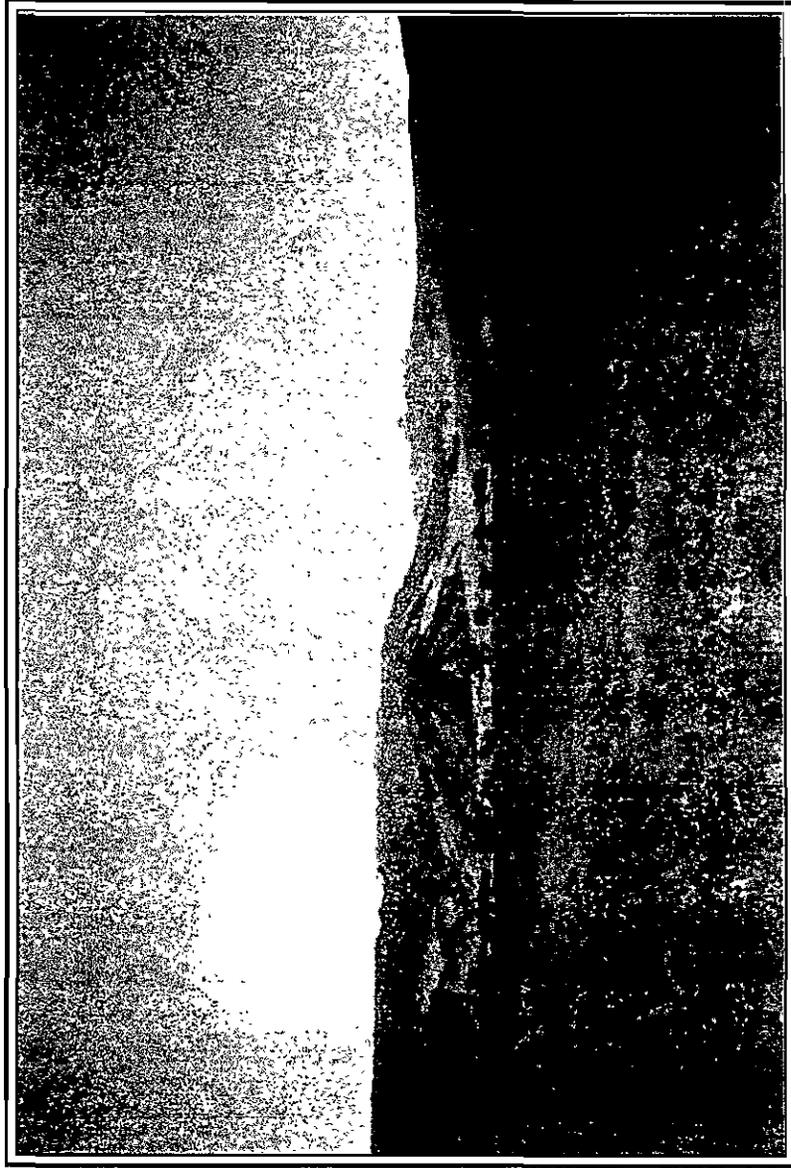
Lechería de don Ciro Jara  
Tanque de frío



**Anexo 4**  
Predio de don Ciro Jara  
Vista general



**Anexo 5**  
Predio de don Marcos Sandoval  
Praderas mejoradas



## Exploración de Mercados Internacionales

El Queso de Oveja en el mercado nacional manifiesta una demanda fuertemente restringida. Debido a esta situación y en busca de mejores expectativas comerciales se plantea la alternativa de exportar el producto a mercados externos más atractivos y de mayor nivel de consumo.

### Mercado internacional del Queso

En el año 2000 la producción mundial de quesos alcanzó a 16,4 millones de toneladas. Los principales productores de queso en el mundo fueron Estados Unidos, con más de 4 millones de toneladas, más del 25% de la producción mundial. Lo siguen Francia con 1,7 millones de toneladas y Alemania con 1,6 millones de toneladas, equivalentes al 10,8% y 10,4% de la producción mundial respectivamente. A nivel latinoamericano el principal productor de queso el año señalado fue Argentina, generando 468.000 toneladas y ubicándose en el 7º lugar a nivel mundial con un 2,9% de la producción; lo siguen a distancia México, con 147.000 toneladas y Venezuela, con 97.000 toneladas.

El consumo de queso en el ámbito mundial alcanzó a los 16 millones de toneladas, concentrándose más del 45% en el continente europeo. Por países, el mayor consumidor de queso es Estados Unidos, seguido por Alemania, Francia e Italia. Estados Unidos sobrepasó los 4 millones de toneladas, y los restantes superaron el millón de toneladas consumidas. Entre los países de menor consumo de queso se encuentran Nueva Caledonia, Guyana, Polinesia Francesa, Bangladesh y Bahamas; ninguno de estos superó las 1.200 toneladas de queso consumido. A nivel Latinoamericano, el año 2000 los principales países consumidores de queso fueron Argentina con 451.000 toneladas, México con 201.000 toneladas y Venezuela con 102.000 toneladas cada uno.

Cuadro 1: Producción y consumo mundial de queso, Principales países.

	Nivel Mundial			Nivel Latinoamericano		
	EE.UU.	Francia	Alemania	Argentina	México	Venezuela
<b>Producción (Tm.)</b>	4.073.000	1.722.352	1.656.035	468.000	147.203	97.104
<b>Consumo (Tm.)</b>	4.206.797	1.397.566	1.551.708	450.997	201.019	102.421

El principal centro de comercio de quesos es Europa, registrando los mayores montos de importaciones y exportaciones. Para la década de los noventa las importaciones totales mostraron una tendencia creciente con una tasa del 3,3% promedio anual. El viejo continente registró una participación cercana al 70%, al año 2000; en segundo lugar se

ubicó Asia con 15%. En el ámbito mundial los principales países importadores de queso para el 2000 fueron Alemania con 424.721 toneladas, 13,5% del total mundial; Italia con 347.233 toneladas (11%), y Reino Unido con 268.613 toneladas (8,5%), los siguen más atrás Francia, Bélgica, Japón y Estados Unidos.

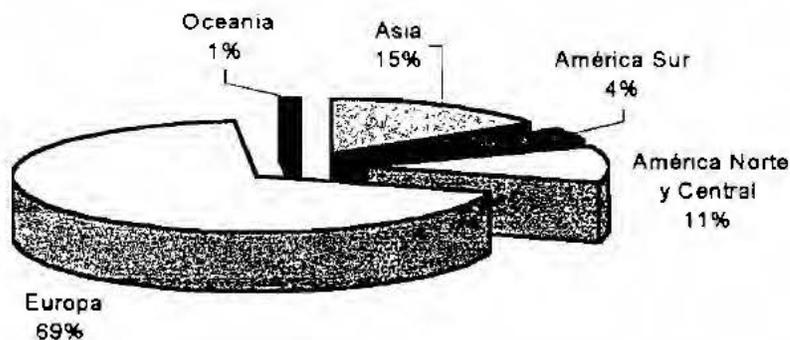


Figura 1: Participación de los continentes en las importaciones de quesos

Las exportaciones europeas para el año 2000 constituyeron el 80% del total mundial, en tanto Oceanía participó con el 15% del total mundial. En países, Francia registró los mayores envíos al exterior, con 537.924 toneladas y el 16,2% del total mundial, siguiéndolo Alemania con 529.048 toneladas (16%), y Países Bajos con 438.008 toneladas (13,2%).

Cuadro 2: Principales países exportadores de queso.

Exportaciones (Tm)	Nivel Mundial			Nivel Latinoamericano		
	Francia	Alemania	Países Bajos	Argentina	Uruguay	Nicaragua
	537.924	529.048	438.008	24.955	16.793	16.049

América Latina registró, en el año 2000, importaciones por 162.447 toneladas, equivalente al 5,2% del total mundial. En el continente, los países que mayores importaciones de queso registran son México con 54 mil toneladas, Brasil con 15 mil toneladas, Venezuela con 11 mil toneladas y El Salvador con 8 mil toneladas. Chile aparece como el sexto país latinoamericano en importación de quesos.

Cuadro 3: Principales países importadores de queso

Importaciones (Tm)	Nivel Mundial			Nivel Latinoamericano		
	Alemania	Italia	Reino Unido	México	Brasil	Venezuela
	424.721	347.233	268.613	54.162	15.738	11.823

En lo relativo a exportaciones, América Latina registró envíos por 67.227 toneladas, representando solo un 2% de las exportaciones mundiales. Por países, destacaron Argentina, Uruguay y Nicaragua con 24.955, 16.793 y 16.049 toneladas respectivamente.

### Aspectos generales del mercado internacional de Queso de Oveja

En el año 2001 el queso de oveja generó importaciones totales por US\$263 millones, exportándose US\$233 millones. El mayor valor importado lo registró Estados Unidos, con cerca de US\$153 millones al año 2001, siguiéndolo Alemania con US\$29 millones y Omán, con casi US\$20 millones. Por otra parte, los países que mayores envíos de queso de oveja registraron fueron Italia con cerca de US\$124 millones, Francia con US\$35 millones, y Grecia con US\$29 millones.

A nivel Latinoamericano el producto no registra transacciones relevantes. A causa de esto, parámetros eficientes para la toma de decisiones son el consumo y las transacciones internacionales de queso tradicional. En este sentido, y como se ha mencionado más arriba, los países Latinoamericanos de mayor consumo de queso son Argentina, México y Venezuela, así mismo, en el continente registran déficit de producción de queso México, Brasil y Venezuela, sumando un total de 74.061 toneladas al año 2000, lo que es suplido por importaciones.

Cuadro 3: Mercado internacional del Queso de oveja, Principales poderes comerciales

Nivel Mundial						
País	EE.UU	Alemania	Omán	Italia	Reino Unido	Luxemburgo
Importaciones (MUS\$)	152.604	29.400	19.744	10.311	9.153	7.694
País	Italia	Francia	Grecia	Países Bajos	Bulgaria	Luxemburgo
Exportaciones (MUS\$)	123.879	35.085	28.799	11.055	9.600	6.950

De acuerdo a lo expuesto, los países más atractivos para considerar como destinos del producto en una primera etapa son México, Venezuela, Brasil, con Argentina en último plano.

De las naciones señaladas México aparece como la más atractiva debido al tamaño de su mercado y a que con Chile conforman un Mercado Libre tras haber firmado un Tratado de Libre Comercio. Actualmente el mercado mexicano no impone restricciones a la

internación de quesos maduros provenientes de Chile; el año 2001 el país destinó más del 90% de sus exportaciones de queso a México (US\$7.150.000), convirtiéndolo en un mercado muy interesante y más seguro.

Por otra parte Brasil y Argentina se presentan como destinos atractivos debido a que forman parte del Mercado Común del Sur, MERCOSUR, comunidad económica de la que Chile es socio. Adicionalmente debe observarse que son países que cuentan con una población importante de origen Árabe e Italiana que es consumidora tradicional de queso de oveja.

Países como Estados Unidos o Canadá presentan déficit de queso en sus mercados, del orden de 140 mil toneladas el año 2000, sin embargo los cubren ampliamente con los altos montos importados (del orden de 220.000 toneladas). Debe tomarse en cuenta que en América del Norte no se produce leche de oveja pero si se consumen grandes cantidades de este tipo de queso; es así como el año 2000 Estados Unidos importó sobre 31.000 toneladas de queso de oveja, por montos cercanos a los US\$145 millones, aumentando esta cantidad a US\$152 millones en 2001. No debe olvidarse que se ha suscrito un importante tratado de libre comercio con esta nación.

Si bien Canadá no figura en los principales registros de importaciones de queso de oveja, constituye un mercado de mayor tamaño y de acceso preferente para Chile, ya que ambos países son socios comerciales mediante un Tratado de Libre Comercio. Es de considerar que existen algunos productos exceptuados del acuerdo comercial (aves, huevos y lácteos), sin embargo, Chile puede acceder a una cuota otorgada por Canadá a fin de que éstos bienes ingresen libres de arancel a este país.

No deben olvidarse los países centroamericanos, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua que han establecido con Chile un tratado de libre comercio, el cual debe concretarse aún con algunos de los países en forma individual. El interés en estos países radica en que cuentan con niveles medianos de consumo de quesos pero no poseen niveles altos de producción.

# ENCUESTA CONSUMIDORES DE QUESO

## RESULTADOS

Proyecto FIA "Desarrollo de una estrategia de producción y comercialización asociativa para lácteos mixtos ovino-bovinos del Valle Simpson, en la Patagonia occidental Chilena", Código CO1-1-P028

### Metodología

La encuesta se realizó sobre una muestra de consumidores habituales de queso, elegidos aleatoriamente y de nivel socioeconómico C1-C2. A los consultados se les hizo entrega de una muestra de queso junto con la hoja de preguntas (Anexo). Posteriormente los resultados fueron tabulados y analizados.

### Resultados Generales

De el total de encuestados el 54% equivalió a personas de sexo femenino, en tanto que el restante a personas de sexo masculino. El 23% de los consultados se encontró en el intervalo de edades entre 46 y 60 años, en tanto que para los intervalos de 25 a 35 años y de 36 a 45 años se registró el 27% para cada uno.

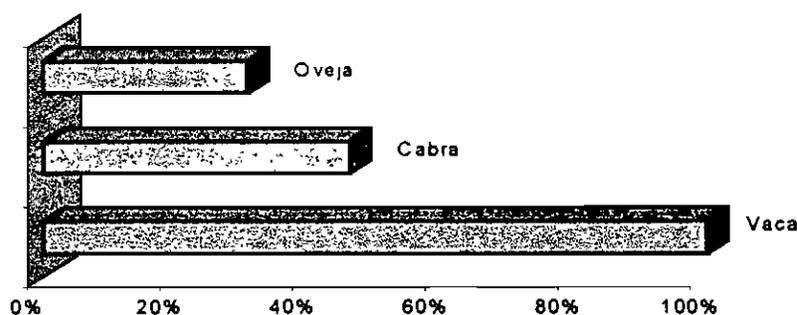


Figura 1: Queso consumido habitualmente por los encuestados

La totalidad de los consultados afirmó consumir queso de vaca en forma habitual, y de ellos el 92% de ellos lo compra al menos dos veces al mes.

El 46% de los encuestados dijo consumir habitualmente queso de cabra, de los cuales el 31% lo compra a lo menos dos veces al mes.

El 31% de los consultados afirmó consumir habitualmente queso de oveja, sin embargo esta habitualidad es más esporádica que para los otros tipos de queso, ya que solo el 15% compra una vez por mes.

El 46% de las personas encuestadas prefiere adquirir el queso en tamaños de  $\frac{1}{4}$  kg, la proporción restante prefiere tamaños de 500 gramos o 1 kg.

### Percepción del Producto

Acercas del queso de oveja, el 46% de los consultados afirmó haberlo probado alguna vez. Tan solo el 23% de las personas encuestadas afirmó preferir el queso de oveja tanto como los otros tipos de queso.

Al probar las muestras de queso suministradas, el 77% de los consultados afirmó encontrar el producto muy bueno o bueno, en cambio el 8% de los encuestados afirmó encontrarlo regular y el 17% definitivamente malo (Figura 1).

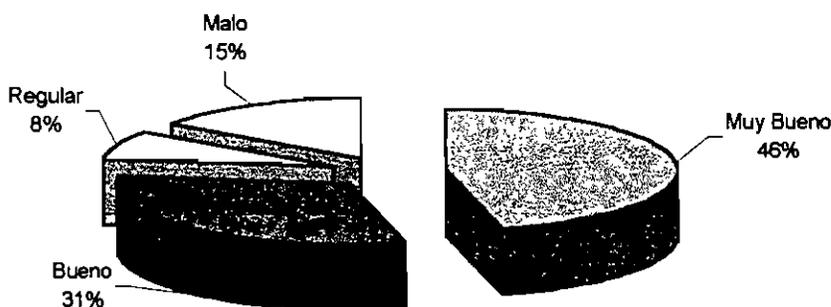


Figura 2: Opinión de los encuestados al probar queso de oveja.

La totalidad de los encuestados asume que el queso de oveja tiene un valor igual o menor a \$8.000 por Kg, y de estos el 38% piensa que tiene un valor cercano a los \$4.000 por Kg. Sólo el 15% de los consultados asigna al producto el valor más alto mencionado (\$8.000 por kg).

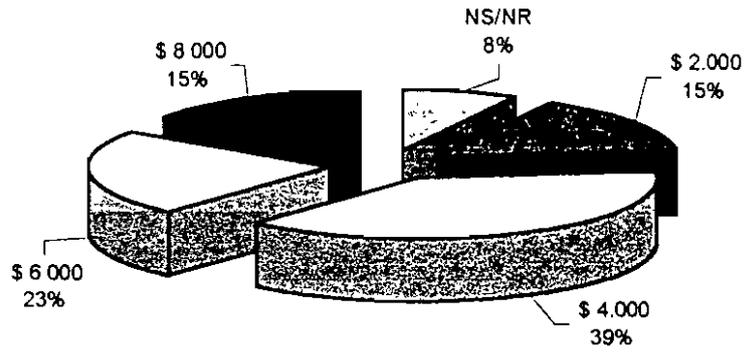


Figura 3: Percepción del precio del queso de oveja (\$/Kg)