



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL DE QUESERÍA  
ESMERALDA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**JOSÉ ALBERTO PÉREZ ARMIJO**

PROFESOR GUÍA:  
RAÚL URIBE DARRIGRANDI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
GERARDO DÍAZ RODENAS  
JORGE LARA BACCIGALUPPI

SANTIAGO DE CHILE  
2017

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN COMERCIAL DE QUESERÍA ESMERALDA**

En el presente trabajo, se ilustra el diseño de un Plan de Negocios para la expansión comercial de Quesería Esmeralda, una PYME familiar enfocada en la elaboración y venta de distintas variedades de queso artesanal. La Empresa, ubicada a las afueras de Melipilla, vende alrededor de 19.900 kilos de queso al mes, generando 54 millones de pesos. Esta empresa, actualmente en su estado de maduración de ventas, tiene deseos de expandirse, pero no tiene claridad de cómo hacerlo.

Se comenzó con una investigación de mercado que permitió identificar que la Empresa opera en un mercado que presenta importantes indicadores de crecimiento, con una proyección del aumento en gasto per cápita del 8,5% anual hasta el año 2019. Se identificaron, también, tendencias que muestran una valoración de las características gourmet, artesanal y natural, en estos productos. Sin embargo, el hallazgo más importante fue la identificación del alto margen de distribución que presentan los clientes que distribuyen los productos en la ciudad de Santiago, el cual llega a un promedio de 66,2%.

Así se determinó que la expansión comercial de Quesería Esmeralda se realizara a través de una unidad estratégica de negocios, llamada Esmeralda Gourmet, cuyo objetivo fuera la captura de este margen de distribución. Esto se realizará a partir de la instalación de puntos de venta en la ciudad de Santiago, donde la base de la oferta serán los productos actuales de la Empresa y una nueva línea de variedades gourmet.

La realización de los Planes Funcionales permitió estimar los requerimientos que se necesitarían para la operación de uno de estos puntos de venta, obteniendo una inversión inicial de \$33.598.365. Luego, se realizó un primer análisis económico, con un escenario a 4 años y con una sola tienda, obteniendo un VAN y TIR de \$51.242.453 y 24,46%, respectivamente, y validando el atractivo de este tipo de punto de venta.

Finalmente, se diseñó una estrategia de expansión, considerando 5 tiendas y un horizonte de estudio de 8 años, cuyo análisis económico ubicó el VAN y TIR finales del proyecto en \$325.442.762 y 41,49%, respectivamente. Este modelo generará ingresos mensuales adicionales de \$69.819.708 al término del cuarto año, aumentando los ingresos de Quesería Esmeralda en un 129% y cumpliendo el objetivo de una expansión comercial que aumente los ingresos de la Empresa en al menos 39% durante ese período.

## Dedicatoria

*Me gustaría dedicar esta Memoria, en primer lugar, a mis padres, por su amor y apoyo incondicionales, no solo para este período, sino durante todas las etapas de mi vida.*

*En segundo lugar, a mis amigos, que supieron entender mis ausencias y apoyarme en este desafío, en particular a Milú cuya ayuda en los momentos finales no podría hacer justicia con palabras.*

*A mis hermanas, que me soportaron y quisieron aún en los minutos de estrés.*

*Finalmente, a mí mismo. Que no olvide esta experiencia, como un recordatorio de lo importante, y prueba de que con determinación y sacrificio siempre se encuentra un camino*

# Tabla de Contenido

<b>1-Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2-Antecedentes Generales .....</b>	<b>2</b>
2.1- Características de la Organización.....	2
2.2- Descripción del Proyecto .....	6
<b>3- Justificación del tema .....</b>	<b>7</b>
3.1- Oportunidad de Negocio .....	7
3.2- Posibles alternativas de solución .....	7
3.3- Justificación del problema .....	8
<b>4-Objetivos .....</b>	<b>9</b>
4.1- Objetivo General .....	9
4.2- Objetivos Específicos .....	9
4.3- Resultados Esperados.....	10
4.4- Alcances .....	10
<b>5-Marco Conceptual .....</b>	<b>10</b>
5.1- Investigación de Mercado.....	11
5.2- Diseño y Evaluación de Proyectos.....	11
5.3- Análisis FODA .....	12
5.4- Metodología Lean Canvas.....	12
5.5- Análisis de Porter .....	13
<b>6.- Metodología .....</b>	<b>14</b>
<b>7.- Investigación de Mercado .....</b>	<b>15</b>
7.1- Tendencias de Consumo .....	15
7.2- Mercado del Queso .....	16
7.3- Quesería Esmeralda.....	20
7.4- Mercado de Santiago.....	24
7.5- Conclusiones Investigación de Mercado.....	31
<b>8.- Análisis estratégico .....</b>	<b>33</b>
8.1- Análisis de Porter .....	33
8.2- Análisis FODA .....	36
<b>9.- Unidad Estratégica de Negocios .....</b>	<b>37</b>
9.1- Esmeralda Gourmet.....	39
<b>10.- Modelo de Negocio.....</b>	<b>42</b>
<b>11.- Plan de Marketing.....</b>	<b>44</b>
11.1- Posicionamiento .....	44
11.2- Producto.....	44
11.3- Precio .....	48

11.4- Plaza.....	51
11.5- Promoción.....	54
<b>12.- Plan Operacional.....</b>	<b>56</b>
<b>13.- Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>60</b>
<b>14.- Plan Financiero .....</b>	<b>63</b>
14.1 - Moneda, Horizonte de Planificación y Tasa de Descuento.....	63
14.2 - Estimación de la demanda inicial .....	64
14.3 - Estimación del crecimiento de la demanda .....	67
14.4 - Ingresos .....	68
14.5 - Costos y Gastos.....	69
14.6 - Insumos .....	72
14.7 - Marco Legal .....	72
14.8 - Inversión Inicial .....	73
14.9 - Depreciación.....	74
14.10 - Financiamiento .....	75
14.11 - Capital de Trabajo.....	76
14.12 - Flujo de Caja e Indicadores.....	77
<b>15.- Estrategia de Expansión .....</b>	<b>78</b>
<b>16.- Implicancias de la Expansión Comercial.....</b>	<b>81</b>
<b>17- Conclusiones.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>89</b>
1- Proceso de elaboración de queso de la Quesería Esmeralda .....	89
2- Encuesta Clientes Quesería Esmeralda.....	90
3- Encuesta Online Clientes Mercado Potencial .....	92
4- Definiciones Artesanal, Gourmet y Natural.....	98
5- Información levantada en la observación de tiendas gourmet .....	100

# 1-Introducción

Uno de los grandes desarrollos como especie humana fue la domesticación animal. Este hecho fue el que le entregó, entre otros, un producto vital para su desarrollo: la leche. En base a esta materia prima, y a la curiosidad intrínseca de los humanos, se creó el queso, producto que ha acompañado a los humanos desde sus inicios.

Se cree que el descubrimiento de este producto lácteo se dio cuando los cazadores comenzaron a usar los interiores de los animales como recipientes de líquido. Dentro de ellos, la leche entró en contacto con los fermentos animales que le permitieron cuajar, llegando a las primeras versiones de lo que hoy conocemos por queso.

Este producto, arraigado en las más diversas culturas, también tiene una larga data en la tradición chilena, particularmente en el campo. Este es el contexto en el cual se encuentra Quesería Esmeralda, una empresa familiar con más de 30 años en la industria de la elaboración de queso, ubicada en un campo a 8 kilómetros de Melipilla. Esta quesería basa su oferta en una elaboración artesanal, enmarcada en su espíritu campestre y sencillo. La vasta experiencia en la elaboración de sus productos le ha permitido a Quesería Esmeralda tener un producto de alta calidad y una clientela fiel.

Sin embargo, sigue siendo una quesería pequeña, que ve gran potencial en sus productos, pero que no tiene claridad de cómo aprovecharlo. Esto se suma a la tendencia de crecimiento que ha mostrado el mercado del queso, donde diversos estudios pronostican altos crecimientos, tanto en cantidad demandada como en gasto per cápita.

Así, en este trabajo, se muestra cómo se abordará la situación de Quesería Esmeralda, de modo de diseñar un plan que le permita aprovechar tanto las ventajas de su producto como el atractivo de su mercado.

Se estudiarán las industrias del queso, la situación de Quesería Esmeralda y las actuales tendencias de consumo. A partir de este levantamiento de información se identificarán las oportunidades que existen hoy para la Empresa. Luego, se diseñará un Plan de Negocios para aprovechar dichas oportunidades que detallará el Modelo de Negocios, el Plan de Marketing, el Plan Operacional y el Plan de Recursos Humanos. Finalmente se realizará un Plan Financiero que permitirá evaluar la factibilidad económica del proyecto y elaborar las principales conclusiones.

## 2-Antecedentes Generales

En esta sección se detallan algunos antecedentes generales de este trabajo que sirven para generar el contexto en el cual se enmarca. Se realizará una descripción general de la empresa, del proyecto, y de las características del problema que justifican una solución desde el mundo de la ingeniería.

### 2.1- Características de la Organización

La organización donde se centra este trabajo de título es Quesería Esmeralda, una empresa de producción y venta de distintas variedades de quesos, entre las que destacan quesos del tipo Chanco, Fresco, Quesillo y Provoleta. Esta empresa familiar, cuyo dueño y fundador es José Armijo Nuñez, está ubicada a 8 kilómetros de la ciudad de Melipilla y posee más de 30 años de experiencia en el rubro de la Leche y Derivados, contando con una fuerza laboral actual de 9 trabajadores.

La industria del queso chilena produce alrededor de 135.800 toneladas de queso anuales (ODEPA, 2013, p.12). Quesería Esmeralda, ahora en adelante la Empresa, es una PYME dentro de este rubro y hoy procesa aproximadamente 3.500 litros de leche al día, es decir, 105.000 litros al mes. Gracias a esta materia prima se producen alrededor de 19.900 kilos de queso mensuales lo que equivale a una venta mensual aproximada de 54 millones de pesos. Dicho esto, el market share de Quesería Esmeralda es del 0,17%.

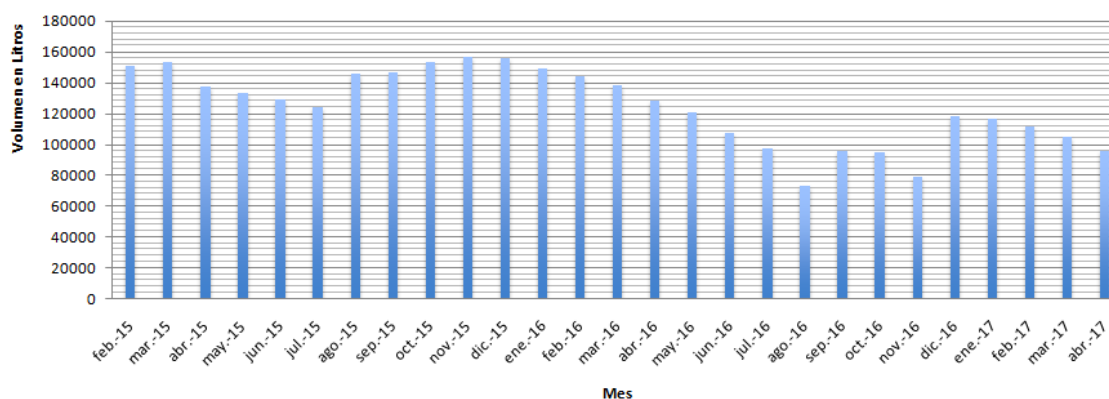


Gráfico 1: Volumen mensual de leche procesada

Si se analiza el Gráfico 1, se puede observar un efecto de estacionalidad, donde se aprecia una tendencia negativa en la cantidad procesada entre los meses de abril y julio, la cual se comienza a revertir desde el mes de agosto. La Empresa explica esta estacionalidad en que, durante los meses de invierno, las vacas lecheras tienen menor abundancia de pasto para alimentarse, lo que se traduce en una menor producción de leche.

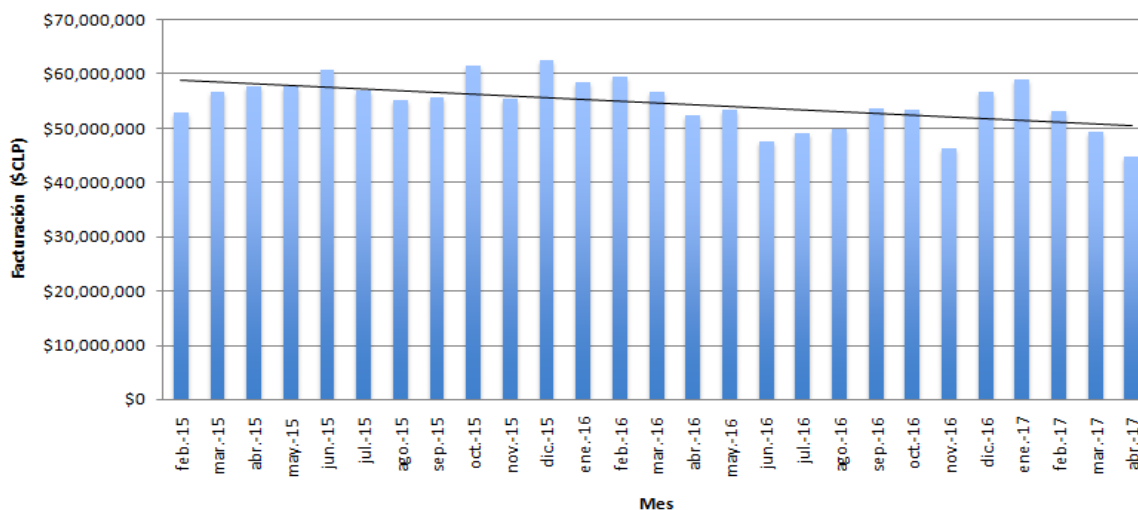


Gráfico 2: Facturación mensual Quesería Esmeralda

Por otro lado, si se analiza el Gráfico 2 se puede apreciar que, si bien se observa una cierta variación relacionada a los volúmenes de leche procesados, las ventas de los últimos 2 años se mantienen cercanas a los \$54.000.000 mensuales, con una leve tendencia negativa.

La empresa cuenta con dos tipos de clientes: minoristas y mayoristas. Los minoristas, son principalmente personas oriundas de la zona de Melipilla y representan el 50% de las ventas de la Empresa. Los clientes mayoristas, quienes distribuyen el queso de Quesería Esmeralda en sus propios negocios de Santiago, representan el otro 50% de las ventas y acceden a un precio inferior al de los minoristas debido a sus mayores volúmenes de compra.

La estructura organizacional de la empresa es bastante sencilla. Como se puede observar en la Figura 1, existen principalmente 3 áreas: producción, ventas y distribución. El área de producción se preocupa principalmente de la elaboración de los quesos y del empaque de estos, y está a cargo de Luis Quiroz, quien es el Maestro Quesero o Jefe de Producción. El área de ventas, a cargo de Laura Jara, es la cara visible frente al cliente minorista y se preocupa de vender y dejar registros de las actividades diarias. Finalmente, a cargo de José Villarroel, se encuentra el área de distribución encargada de la logística de distribuir los quesos a los principales clientes mayoristas en Santiago y de satisfacer sus necesidades.

La Administración es un área de apoyo que se encarga principalmente de la contabilidad de la Empresa, estando a cargo de Cecilia González. El Gerente General, Rodrigo Valenzuela, es quien vela por el buen funcionamiento de la Empresa a través de la planificación, coordinación y control de las operaciones. Finalmente, el dueño, José Armijo Nuñez, forma parte de la toma de decisiones junto al Gerente General para poder cumplir con los objetivos que se plantea la empresa.



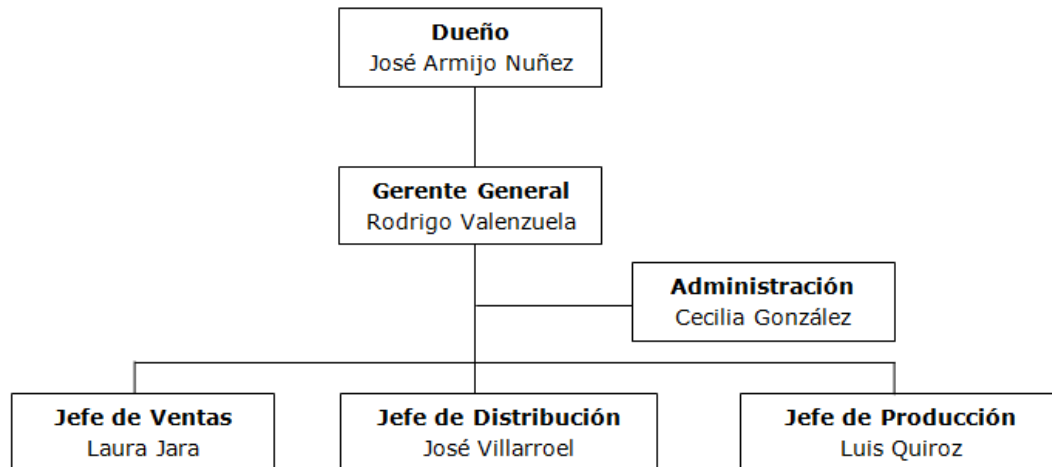


Figura 1: Organigrama Quesería Esmeralda

Entre los principales productos elaborados por Quesería Esmeralda destacan:

- *Queso Chanco*: Tipo de queso elaborado con leche pasteurizada de vaca. Tiene una consistencia semi-blanda, de cuerpo cremoso o mantecoso, con numerosos ojos pequeños y una corteza delgada y seca. Su proceso de maduración es de alrededor de 1 mes.
- *Provoleta*: Queso de color blanco amarillento, de baja humedad y carácter graso. Este queso es elaborado con leche de vaca acidificada por el cultivo de enzimas específicas. Es un queso más duro, firme y salado que la variedad Chanco, por lo que su método de consumo suele ser al sartén o a la parrilla.
- *Queso Fresco*: Esta variedad de queso también es elaborada con leche pasteurizada de vaca, al igual que el queso Chanco, con la diferencia que retiene la mayor parte del suero producido en el proceso de elaboración, lo que le da una contextura blanda. Tiene un color blanco y no requiere maduración.
- *Quesillo*: Variedad de queso blanca, elaborada también con leche pasteurizada. Muy parecida a la variedad Fresco, se diferencia principalmente en que se utiliza la primera cuajada de la leche, lo que resulta en un queso menos seco y menos ácido que el queso Fresco. Tampoco requiere maduración.

El insumo base que la Quesería Esmeralda utiliza para su elaboración de queso es la leche, la cual es producida por el Fundo Santa Isabel, otra de las empresas que José Armijo Nuñez posee. En la Figura 2 se puede observar el

proceso general dentro del Fundo Santa Isabel, entidad que se encarga del cultivo de hortalizas y la crianza de vacunos, elementos base para la producción de leche. Si bien este trabajo se enfocará en las operaciones de la Quesería, es decir, desde la etapa de recepción de la leche, es interesante mencionar que ambas empresas operan en la misma ubicación y comparten parte de su organización, por lo que existe un buen grado de claridad e injerencia sobre los procesos que le entregan a Quesería Esmeralda su principal insumo.

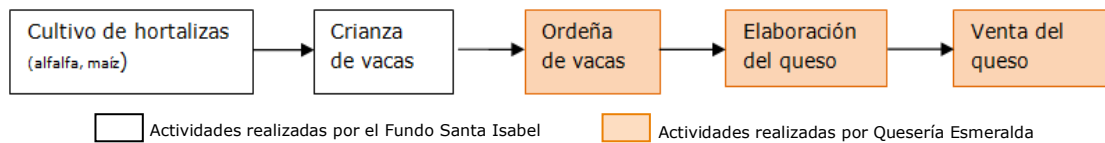


Figura 2: Proceso general dentro del Fundo Santa Isabel

Actualmente la Empresa cuenta con la producción de leche correspondiente a 100 vacas lecheras del Fundo Santa Isabel. La producción de una de estas vacas de alto rendimiento lechero es de entre 25 y 30 litros por ordeña, aún cuando algunas de ellas pueden llegar hasta 50L.

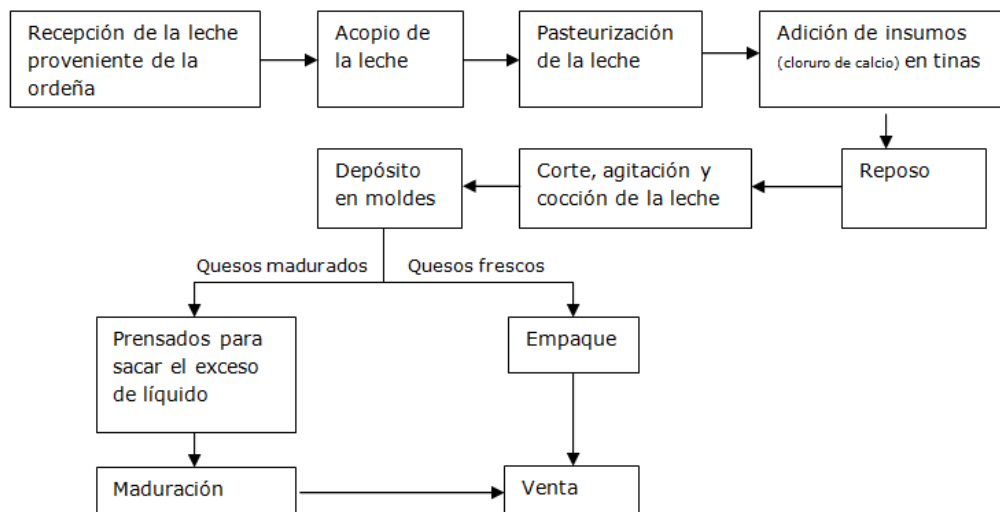


Figura 3: Proceso de elaboración de quesos en Quesería Esmeralda

El proceso de la elaboración de queso, representado en la Figura 3, se inicia con la recepción de la leche ordeñada de estas vacas, la cual entra a una etapa de acopio, en donde se enfría para detener el crecimiento bacteriano. Esta leche, luego de haber reposado durante un día, pasa por una etapa de pasteurización, en la que se eliminan las bacterias presentes en la leche. El proceso continúa con el cuajado de la leche, la cual luego es cortada, agitada y cocida. Finalmente, las variedades frescas se moldean y

empacan mientras que las otras se prensan y pasan a una etapa de maduración. Este proceso está especificado con mayor detalle en el Anexo 1.

De acuerdo con Rodrigo Valenzuela, Gerente General de la Empresa, en términos de variedades ofrecidas y montos producidos, Quesería Esmeralda está en un estado consolidado, donde la producción ha sido estable desde hace varios años. Esto último fue corroborado con el análisis de ventas y volúmenes de leche procesada (Gráficos 1 y 2). Si bien existen intenciones de expansión, no existe claridad de cómo lograrlo, por lo que el objetivo de este trabajo de título es atingente a la realidad y necesidades de la Empresa.

Una de las principales ventajas que tiene Quesería Esmeralda a la hora de competir con otras empresas productoras de queso es su larga experiencia en la elaboración de estos productos lácteos. Esto tiene como consecuencia que esta empresa ha tenido el tiempo y la experiencia necesaria para poder producir un producto cuya calidad le otorga una cartera estable de clientes. Esto, sumado a una amplia gama de clientes leales, hace que Quesería Esmeralda logre la estabilidad necesaria para poder desarrollarse competitivamente en la industria del queso.

## **2.2- Descripción del Proyecto**

El proyecto en el cual se enmarca este trabajo de título consiste en, primero, identificar las oportunidades que puedan estar al alcance de Quesería Esmeralda, lo cual será realizado a través de una Investigación de Mercado.

Una vez identificadas las oportunidades más atractivas, se procederá a realizar el Plan de Negocios que permita capturar aquellas oportunidades. Para esto se elaborará, en primer lugar, el Modelo de Negocio de la propuesta de expansión. Luego de esto se diseñarán los Planes Funcionales del Plan de Negocios, entendiéndose por estos, el Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan de Recursos Humanos.

Finalmente se realizará la evaluación económica financiera, que permitirá determinar si el Plan de Negocios propuesto será rentable o no.

Con respecto al área de la organización donde se centrará el trabajo de título, se abarcará el estudio de la totalidad de la organización. Si bien esto podría parecer muy amplio y ambicioso, el tamaño de la organización permite que esta tarea esté dentro de los alcances factibles de esta Memoria

## **3-Justificación del tema**

### **3.1- Oportunidad de Negocio**

Hoy la Empresa está en un estado de maduración, donde la cantidad producida es constante a través del tiempo y donde la demanda responde a aquella producción. Está en un estado donde no se han introducido grandes modificaciones a su oferta, ni tampoco a sus capacidades productivas. Se puede afirmar que la organización está en un estado de equilibrio, donde la oferta y la demanda se cumplen mes a mes, pero donde es difícil identificar un camino de expansión que no rompa este equilibrio.

Existen, sin embargo, diversas oportunidades preliminares de crecimiento que la Empresa podría aprovechar, las cuales presentan distintos niveles de requisitos y dificultades.

La primera de ellas, va asociada directamente al crecimiento esperado de la demanda de queso. Tanto la producción local como la importación de estos productos lácteos ha ido en aumento en los últimos años y se proyecta que el gasto, y en definitiva el consumo, tendrá un crecimiento considerable dentro de los próximos 3 años, llegando a un gasto per cápita de US\$99,9 al año 2019, un aumento de más del 63,5% respecto de las mediciones del año 2013 (CERET, 2014). Lo anterior corresponde a un aumento anual de 8,5%.

Por otro lado, existen antecedentes de que el consumidor de queso chileno va evolucionando en sus preferencias. Según las conclusiones del estudio Chile Gourmet, recopiladas por Troncoso (2017), los quesos, junto con los aceites, lideran la gourmetización del consumidor chileno. Esto también se observa en la gran cantidad de nuevas variedades de queso importadas que se ofrecen en el mercado chileno, donde si bien la variedad más importada sigue siendo el Gouda, comienzan a aparecer otras como Mozzarella, Camembert, Emmental, Gruyère y Brie (ODEPA, 2013).

Finalmente, a partir del análisis preliminar del segmento de clientes que tiene la Empresa, existe una oportunidad relacionada al margen de distribución de sus clientes mayoristas. Información levantada a partir de entrevistas al personal de distribución sugiere que el nivel de precio al cual se distribuyen los productos de la Empresa es considerablemente mayor al cual se venden en su sala de ventas propia.

### **3.2- Posibles alternativas de solución**

Una de las primeras alternativas es aumentar la oferta de quesos en base a producción interna. Para eso se deberá estudiar la capacidad productiva de la Empresa, para evaluar qué modificaciones se tendrían que hacer al

proceso productivo para que logre aumentar su capacidad. Como se vio anteriormente, esta organización actualmente tiene un proceso que abarca muchas etapas de la producción de queso, que se inician desde la producción del alimento para la crianza de las vacas quienes proporcionan a Quesería Esmeralda el insumo necesario para la elaboración de queso. Por esto, un aumento en la producción no es trivial y se requeriría determinar las principales limitantes a este aumento.

Otra alternativa para aumentar la oferta va asociada al origen de sus productos y se ve ejemplificada en el modelo de negocios de uno de sus principales competidores locales: La Vaquita. Hoy, esta empresa ofrece una gran variedad de tipos de queso, algunos de los cuales son de elaboración propia, mientras que otros son elaborados por otras empresas lácteas más pequeñas, siendo algunos incluso importados desde otros países. Si además consideramos el crecimiento sostenido que ha tenido la producción nacional de queso, se vuelve una alternativa interesante a evaluar la incorporación de productos que sean de elaboración externa a la oferta de la Empresa para, por un lado, cumplir con una demanda que irá en aumento, y, por otro, poder enfocarse en la elaboración de un producto de mayor calidad y que deje mayor margen.

Relacionado a lo anterior, surge una tercera oportunidad interesante: la inclusión de nuevas variedades de queso a la oferta de la Empresa. Tal como será profundizado en la sección de investigación de mercado, existe un crecimiento en el consumo de nuevas variedades de queso, respondiendo a una evolución de su consumidor. Así, se vuelve una alternativa atractiva evaluar la factibilidad de producción de nuevas variedades a un precio competitivo.

Finalmente, existe la alternativa de intentar capturar el margen que están obteniendo los clientes distribuidores. Esto supone la entrada de la Empresa a un nuevo mercado, como Santiago, en base a un modelo de distribución de tiendas propias.

### **3.3- Justificación del problema**

El objetivo de lograr una expansión de Quesería Esmeralda no es un problema trivial. Primero se debe lograr un adecuado entendimiento del mercado del queso. Si bien a través del estudio de información secundaria se han logrado identificar posibles oportunidades en la industria nacional del queso, es necesario validar que estas oportunidades efectivamente existen en el mercado en el que se desempeña la Empresa. Esto permitirá tener mayor claridad acerca de la cuantificación de estas oportunidades. Luego se deberá analizar la realidad de la Empresa, para tener claridad de cuáles serían las modificaciones necesarias que habría que hacer al proceso

productivo para poder aprovechar aquellas oportunidades. A partir de estas, se deberá diseñar un plan de expansión que tenga en consideración las reales posibilidades de la Empresa para implementarlo, para finalmente realizar una evaluación financiera que permita identificar la rentabilidad que este tendrá.

Hoy, la Empresa quiere expandirse comercialmente pero su principal problema es que no tiene ni los recursos humanos ni los conocimientos teóricos para identificar las oportunidades de negocio que le pueda presentar el mercado. Esto le impide diseñar un plan de negocios que permita aprovechar dichas oportunidades y facultar una expansión rentable. Es así que se justifica la mirada desde el mundo de la ingeniería, que estudie y diseñe soluciones para un problema donde convergen varias de sus disciplinas, entre las que destacan Investigación de Mercado, Marketing, Diseño y Evaluación de Proyectos.

Existe, además, una justificación de carácter personal. Quesería Esmeralda es una empresa familiar perteneciente al abuelo del memorista y ha generado un contexto en el cual él se ha desarrollado desde su infancia. Realizar su trabajo de título en ella representa ayudar a su familia y poner la ingeniería en virtud de lo que le apasiona.

## **4-Objetivos**

### **4.1- Objetivo General**

Diseñar un Plan de Negocios que, a través de un entendimiento profundo del mercado del queso, y en consideración de los factores productivos de la compañía, le permita a la Empresa aumentar sus ingresos en al menos un 39% en un plazo de 4 años, respondiendo al aumento de 8,5% anual proyectado por la industria.

### **4.2- Objetivos Específicos**

- Realizar una Investigación de Mercado que permita identificar oportunidades de negocio para Quesería Esmeralda.
- Diseñar el Modelo de Negocio del Plan de Expansión.
- Diseñar Planes Funcionales del Plan de Expansión.
- Realizar Plan Financiero y determinar rentabilidad del Plan de Expansión.

### **4.3- Resultados Esperados**

El resultado primario es diseñar un Plan de Negocios que faculte una expansión comercial rentable. Para lograr esto, se espera lograr los siguientes resultados específicos:

- Identificación de oportunidades de negocio para la Empresa.
- Identificación de las fortalezas, debilidades y amenazas para la Empresa.
- Diseño del Modelo de Negocio asociado a las oportunidades identificadas.
- Diseño de los Planes Funcionales para la operación del modelo de negocio.
- Elaboración y evaluación del Plan de Negocios para la expansión de la Empresa.

### **4.4- Alcances**

Dentro de los alcances deseables de este trabajo de título se busca identificar la estrategia apropiada para la expansión comercial de la Empresa, un plan de acción que sea atractivamente rentable y sustentable en el tiempo.

Quedarán fuera del alcance de este trabajo:

- El estudio y recomendaciones a los procesos químicos de la elaboración de queso.
- El estudio y recomendaciones a los procesos de producción de empastadas artificiales destinadas a la crianza y descanso de ganadería.
- El estudio y recomendaciones a los procesos de ganadería.
- El estudio y recomendaciones de los procesos de ordeña.
- La implementación del Plan de Expansión de la Quesería Esmeralda.

## **5-Marco Conceptual**

Para el desarrollo de este Trabajo de Título se utilizan diversos conceptos y modelos relacionados a distintas áreas de la Ingeniería Industrial. En esta sección se definen los modelos escogidos para la presente Memoria, en las áreas de Investigación de Mercado y Diseño y Evaluación de Proyectos.

## 5.1- Investigación de Mercado

La Investigación de Mercado, según Malhotra (2011), es “*la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia*”.

Existen diversos métodos para la realización de una investigación de mercado, pero para el propósito de la presente Memoria, se utiliza como guía general el proceso presentado por Malhotra (2011), que se detalla a continuación.

### Proceso de Investigación de Mercado

El proceso de investigación de mercado, se compone de seis pasos:

1. Definición del Problema
2. Desarrollo del Enfoque
3. Formulación del Diseño de Investigación
4. Trabajo de Campo o Recolección de Data
5. Preparación y Análisis de Data
6. Preparación y Presentación de Resultados

Se exponen, además, algunas de las herramientas a utilizar en la etapa de Investigación de este Trabajo de Título.

- *Entrevistas:* Técnica de investigación cualitativa que busca obtener información relevante en base a preguntas a un interlocutor.
- *Encuestas:* Herramienta de investigación cuantitativa que permite recopilar datos a partir de cuestionarios previamente diseñados.

## 5.2- Diseño y Evaluación de Proyectos

Se expone, brevemente, en qué consisten las etapas de diseño y evaluación de proyectos, y se detallan, además, algunas herramientas de análisis.

### Diseño de Proyectos

Para Contreras y Diez (2015) el principal objetivo de esta etapa es identificar las diferentes opciones para ejecutar el proyecto, que en este caso sería la expansión comercial de Quesería Esmeralda.

Se compone, principalmente, de tres etapas:

- Recolección de información.



- Identificación, diseño y determinación de la factibilidad de las alternativas.
- Identificación, medición y valoración de los beneficios y costos del proyecto.

### Evaluación de Proyectos

Para los autores, esta etapa consiste en utilizar un procedimiento para agregar la información de las distintas alternativas identificadas en la etapa de diseño, y así realizar la recomendación de la mejor alternativa.

### **5.3- Análisis FODA**

Esta herramienta permite evaluar cuál es la situación de la empresa con respecto a su realidad interna y al mercado en el cuál se desenvuelve. Consiste en analizar cuatro aspectos: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, donde las dos primeras van asociadas a las características de la empresa, y las dos siguientes al análisis de mercado (Talancón, 2006).

### **5.4- Metodología Lean Canvas**

Osterwalder y Pigneur (2011) dicen que *"un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"*. Basado en el "Business Model Canvas", Maurya (2012) creó un nuevo lienzo llamado "Lean Canvas" que se adapta de mejor forma a emprendimientos, y conservó la sencillez del lienzo original que permite con un lenguaje común evaluar y modificar el modelo de negocios.

El Lean Canvas se compone de 9 partes que permiten visualizar el modelo de negocios, las cuales se exponen a continuación:

1. *Problema*: Averiguar cuáles son los principales problemas u oportunidades del cliente.
2. *Segmento de clientes*: Se identifican las características de los clientes en los cuales los productos están enfocados.
3. *Propuesta de valor*: Los beneficios finales para los clientes. Es resumir en una frase sencilla en qué se diferencia el producto o servicio ofrecido y cómo este beneficia de manera única a los clientes.
4. *Solución*: Forma en la que se va a solucionar el problema, es decir la descripción y las características del producto o servicio.
5. *Ventaja diferencial*: Características del producto o del servicio o de la empresa que hacen que la experiencia del cliente sea diferente y

- estén dispuestos a pagar de más y sigan prefiriéndolo por sobre los competidores.
6. *Canales*: Son los medios por los cuales se hace llegar la solución a los clientes durante todo el proceso, incluso antes de la venta.
  7. *Métricas claves*: Permiten medir el éxito de la solución, a través de indicadores accionables que ayuden a tomar decisiones.
  8. *Flujo de ingresos*: Describe cómo se generan los ingresos.
  9. *Estructura de costos*: Detalla los costos más importante de la empresa.

## 5.5 Análisis de Porter

En 1979, Michael Porter dijo "*The state of competition in an industry depends on five basic forces. The collective strength of these forces determines the ultimate profit potential of an industry*". Es importante estudiar cómo se comportan estas 5 fuerzas en la industria identificada para saber cómo tratar con la situación y en el mejor de los casos, saber cómo sacarle provecho. Las fuerzas que describe Porter son las siguientes:

1. *Amenaza de nuevos entrantes*: Esto dependerá principalmente de 6 barreras de entradas: economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital irrecuperable, desventajas de los costos independiente del tamaño, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno.
2. *Poder de negociación de los compradores*: Esto depende sobre todo en la cantidad de compradores que haya y de lo importante que sea el comprador para la empresa.
3. *Poder de negociación de los proveedores*: Esto depende sobre todo en si hay más proveedores del producto y de si el producto es único, o al menos diferenciable.
4. *Amenaza de productos sustitutos*: En una industria pueden entrar competidores con productos diferentes pero que sean en cierto grado sustitutos.
5. *Rivalidad entre competidores*: En industrias con mucha rivalidad generalmente se incurre en guerra de precios, introducción de nuevos productos, o batallas publicitarias.

## 6.- Metodología

El desarrollo de este Trabajo de Título se compone de dos grandes fases: Diseño y Evaluación del Proyecto.

De manera general, en una primera instancia, se estudiarán las oportunidades que presenta la industria en la cual opera la Empresa. Luego se analizarán tanto a los clientes actuales de la quesería como a los consumidores de queso en el mercado de Santiago. Luego del levantamiento de información, se procederá a identificar las oportunidades presentes en dicho levantamiento. A partir de este, se diseñará una alternativa de expansión, con sus respectivos beneficios y costos estimados. Por último se evaluará la rentabilidad de este plan en el tiempo.

La investigación comenzará con la revisión de fuentes secundarias para analizar las macro tendencias de consumo, con el objetivo de identificar posibles oportunidades que no se encuentren necesariamente en el mercado del queso, sino que obedezcan a oportunidades relacionadas al consumo de una manera más general. Luego, se estudiará el mercado del queso, identificando tendencias de crecimiento, estructura de la industria, tendencias de consumo, preferencias, agentes del mercado, entre otros.

Se realizará una encuesta presencial en la sala de ventas de la quesería, con el objetivo de analizar el segmento de clientes actuales de la Empresa, e identificar posibles oportunidades. Luego, se realizará un estudio al consumidor de queso en el mercado de Santiago con el objetivo de poder caracterizarlos. Esto último se realizará a través de una encuesta de consumo online. Finalizada la investigación, se concluirá cuáles son las oportunidades que la Empresa puede buscar aprovechar.

Luego de esto se realizará un análisis estratégico, que está compuesto por un análisis FODA y un análisis de fuerzas de Porter. Esto permitirá determinar la situación actual de la Empresa frente a su entorno y orientar la dirección del plan de expansión en relación a esta.

A partir de estas oportunidades identificadas, se diseñará el Plan de Negocios de la expansión comercial, que partirá con determinar cuál será el Modelo de Negocios de la nueva propuesta de la Empresa. Luego se diseñarán los Planes Funcionales, de modo de poder identificar los principales ingresos y costos asociados a la oportunidad de negocio. Estos planes contemplan el Plan de Marketing, Plan de Operaciones y Plan de Recursos Humanos.

Una vez determinados los beneficios y costos del plan de expansión, comenzará la etapa correspondiente al Plan Financiero. Para esto, se realizará un flujo de caja, para luego realizar el cálculo de los indicadores de evaluación, Valor Presente Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos indicadores permitirán tener una estimación de la rentabilidad del proyecto de expansión.

## **7.- Investigación de Mercado**

### **7.1 Tendencias de Consumo**

El mundo de hoy, altamente globalizado, se mueve a una velocidad vertiginosa, favorecido por los diversos avances en tecnología y comunicaciones que se han presentado en el último tiempo. Este nivel de información ha presentado al consumidor nuevas variables en las cuales basarse a la hora de decidir qué, cómo y dónde comprar.

Uno de los principales cambios que se ha manifestado en los últimos años es el mayor nivel de conciencia que está presentando el consumidor y la creciente exigencia que está mostrando. El consumidor actual ya no sólo se preocupa de satisfacer sus necesidades, sino que le preocupa cómo las empresas le proponen satisfacerlas. Tal como menciona la Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (2016): *“Hoy los consumidores parecen querer satisfacer sus necesidades, recibir experiencias de compra inolvidables, y, mientras lo hacen, apoyar propósitos nobles y buenas causas”*. Es decir, hoy los clientes presentan un mayor grado de conciencia a la hora de tomar su decisión de compra y son más exigentes al evaluar si las empresas están cumpliendo con esos estándares.

Otra de las grandes tendencias de consumo para este año, de acuerdo a Kasriel-Alexander (2016), será la fascinación por lo auténtico. Los consumidores se están cansando de las alternativas sintéticamente “perfectas” y se están volcando a una búsqueda de lo genuino, de alternativas asociadas a lo natural y orgánico.

Si se realiza un análisis más localizado en el área de los alimentos, también se pueden observar tendencias interesantes, que siguen relacionadas al mayor nivel de conciencia que están presentando los consumidores. De acuerdo a Herwald (2016), una de estas tendencias es la que el estudio denomina “Clean Supreme”. Esta tendencia hace referencia a una búsqueda de productos más “limpios”, en términos de productos más naturales, con el mínimo de aditivos posibles, con una lista de ingredientes clara y con un proceso de producción con bajo nivel de industrialización. Esta tendencia es también compartida por la región latinoamericana, donde de

acuerdo al estudio, entre 2011 y 2015 el desarrollo de nuevos productos relacionados a la "etiqueta limpia" ha tenido un crecimiento de más de 37%.

Este mismo estudio presenta también otra tendencia atractiva en la industria de los alimentos, que denomina como "Plain Sophistication". Esta tendencia resalta la valoración positiva que realizan los consumidores a la simpleza en la elaboración de los productos alimentarios, en particular el carácter artesanal de los productos. De acuerdo a las palabras de Lu Ann Williams, directora de innovación de Innova Market Insights: "*Comer simple es comer premium*". Muestra de esta creciente valoración, es el crecimiento que han mostrado los lanzamientos de productos que resaltan el carácter artesanal de su elaboración, donde, desde 2011 al 2015, el número de nuevos productos de este tipo ha aumentado más de 4 veces.

Para el caso de Chile, existe una interesante tendencia de consumo que muestra una valoración positiva del ámbito rural por parte los consumidores urbanos. Un estudio encargado por el Ministerio de Agricultura de Chile, "Estudio para un Sello de Productos y Servicios de la Agricultura Familiar Campesina", realizó una encuesta a 400 personas que residen en sector urbano, pertenecientes al segmento ABC1. En el estudio se encontró que el 96% de los encuestados manifiesta sentimientos positivos o muy positivos respecto al campo y la ruralidad. Además los productos campestres son ampliamente considerados sabrosos (97%) y realizados con materia prima local (92%). Otros atributos positivos asociados a estos productos son: De Receta Tradicional (90%), Saludables (86%), Artesanal (81%) y Confiables (77%).

## 7.2 Mercado del Queso

### Producción y Consumo de queso

El mercado del queso es un mercado que lleva un crecimiento sostenido desde hace varios años. Datos levantados por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, 2013) muestran que entre el año 2004 y 2012 la producción de queso de la industria láctea mayor, representada por las 23 mayores empresas que informan a ODEPA, se elevó de 58.849 a 82.307 toneladas, mostrando un aumento de casi 40% en la producción. Los datos capturados de la producción del año 2012 eran la cifra más alta de la que se tuviera registro hasta ese minuto. La producción de queso de las grandes industrias está liderada por 3 grandes empresas lácteas: Colún, Soprole y Watt's que a la fecha 2012 concentraban más del 55% de la producción nacional de queso.

Por otro lado, la industria mediana y pequeña también mostraba importantes avances, logrando un aumento cercano al 20% en la producción de queso para el mismo período, llegando a una producción de queso

cercana a 26.000 toneladas para el año 2012. Ya para los primeros meses del 2013, ambas industrias mostraban aumentos considerables en la producción de queso con respecto al mismo período del año anterior, llegando a 11,3% en el caso de la industria grande y a un 3% en la industria mediana y pequeña.

Esta tendencia al alza también es compartida por los mercados internacionales, donde, según datos proporcionados por International Dairy Federation la producción global también aumentó considerablemente para el caso del queso, donde entre los años 2005 y 2013 percibió un aumento de casi 20%, llegando a las 20 millones de toneladas.

Es importante analizar cómo se comporta la balanza comercial para el caso de este producto, ya que si bien se puede observar que la producción de queso ha ido aumentando de manera sistemática, tanto para el mercado nacional como el internacional, el destino de este producto lácteo también entrega información relevante a la hora de poder identificar hacia donde se orientan las oportunidades en este rubro. Si se analiza el balance comercial del mercado del queso para el caso de Chile, se puede encontrar que, de acuerdo a información generada entre ODEPA y el Servicio Nacional de Aduanas, existe una tendencia al alza en término de importaciones y una tendencia a la baja respecto a las exportaciones. Mientras que entre los años 2004 y 2012 las exportaciones de queso disminuyeron desde 8.256 a sólo 3.414 toneladas, las importaciones de este producto lácteo aumentaron de 5.750 a más de 18.000 toneladas, mostrando variaciones porcentuales de -58,7% y +219% respectivamente.

Si se realiza el cálculo sencillo de consumo aparente para la estimación de la demanda de queso en el mercado chileno, que correspondiente a:

$$\textit{Producción interna} + \textit{Importaciones} - \textit{Exportaciones}$$

Se puede estimar que la demanda interna para este producto lácteo, para el año 2012, se encontraba en el orden de:

$$108.307 + 18.374 - 8256 = 118.425$$

Este cálculo permite estimar que la demanda de queso para el año 2012 ya estaba cercana al orden de 120.000 toneladas. Si a este cálculo se le adiciona la producción informal de queso, se obtiene una producción local de 135.800 toneladas para ese año, lo que daría un consumo aparente de 145.900 toneladas, dato que ubicaría el consumo per cápita para el año 2012 en 8,4 kilos per cápita (ODEPA, 2013).

En términos de este último indicador, tal como la información de balanza comercial sugiere, ha existido un aumento considerable en el consumo per

cápita de queso en los últimos años. Para el año 2013, el consumo per cápita de queso llegó a 9,5 kilos, mostrando un aumento del 67% en tan sólo 5 años. Esto se traduce en un aumento de un 72% en el gasto per cápita de los chilenos para este producto en este período, llegando al orden de los US\$ 59,9 (CERET, 2014). Si bien este dato ubica a Chile en el tercer lugar de los países de Latinoamérica que más gasta en queso, aún está lejos de Argentina y Venezuela, que destinan US\$ 88,8 y US\$ 83,4 respectivamente. Sin embargo, se proyecta que para el año 2019 el gasto per cápita para Chile se elevará a US\$ 99,9, en un incremento del 63,5% en este periodo, lo que equivale a un crecimiento anual del orden de 8,5% (CERET, 2014).

Al analizar cómo se comporta Chile respecto al consumo de otras naciones del mundo, se observa que está lejos del consumo de Estados Unidos, que alcanza el orden de 16 kilos per cápita, o de países Europeos con mayor tradición de quesos como Francia o Grecia, donde el consumo per cápita alcanza casi los 30 kilos anuales por habitante. Esta tendencia muestra que, en términos de consumo, aún existe un margen de crecimiento considerable para el mercado nacional del queso.

### Variedades de queso

En Chile, la producción de queso de manera industrial está concentrada principalmente en las variedades Gouda y Chanco. Para el año 2012, estas tipos de queso contaban con una cuota de 65% y 25% de la producción nacional, respectivamente (ODEPA, 2013). Sin embargo, esta tendencia se invierte si se analiza a las pequeñas y medianas empresas, sector en el que se encuentra Quesería Esmeralda, donde la producción de la variedad Chanco alcanza el 70% de la producción. Esto muestra que la organización está dentro de la tendencia de sus competidores.

Otras variedades presentes en la producción nacional, tanto a nivel mayor como a nivel pyme, son las variedades Mozzarella, Regiannito y Parmesano. Los niveles de producción de estos productos alcanzan el orden de las 2.500 toneladas para el caso Mozzarella, y de 1.000 toneladas para las otras dos. Existen, también, otras variedades con presencia en la producción nacional orientadas a un consumo más premium, entre las que destacan tipos de queso como Camembert, Emmental, Gruyère y Brie (ODEPA, 2013).

En términos de importaciones, de acuerdo a datos proporcionados por ODEPA, la variedad más demandada es la Gouda, concentrando el 52% de las importaciones de queso a Chile.

## Competidores

En términos de competencia en producción de quesos en la zona de Melipilla, Quesería Esmeralda compete principalmente con 5 empresas de elaboración de quesos:

- Las Pataguas
- Las Águilas
- Medalla de Oro
- Peralillo Chico
- La Vaquita

A nivel de fuentes secundarias no existe información acerca de los niveles de producción de estas empresas, pero según datos proporcionados por el INE en su Encuesta Industria Láctea Menor, para el año 2015 la producción de queso y quesillo de la PYMES de la Región Metropolitana se ubicó en 10.222.658 kilos, con lo que la Empresa tendría una participación de 2,33% de la producción de la Región Metropolitana.

Es importante destacar que La Vaquita es mencionada en los informes de la ODEPA dentro de las principales empresas importadoras de queso Gouda a nivel nacional. Si bien se explicita que su aporte es menor que otras grandes empresas, muestra una alternativa interesante al modelo de negocio de producción propia de queso.

## Tendencias de consumo en el mercado del Queso

Tal como está sucediendo a nivel global, en el mercado del queso en Chile también se está presentando una tendencia a la gourmetización del consumidor. Si bien este fenómeno se está dando en varias de las industrias nacionales, de acuerdo al estudio Chile Gourmet, elaborado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy, y cuyas conclusiones son rescatadas por Troncoso (2017), los aceites y los quesos son los productos que van liderando esta tendencia.

Esta tendencia también es identificada por ODEPA, en su estudio de las "Tendencias mundiales del consumo y comercialización" (2013), donde resalta la tendencia a la premiumización del queso, en la que también destacan los métodos artesanales de elaboración de queso, tendencias que buscan diferenciar la oferta.



## 7.3 Quesería Esmeralda

La tercera parte de la etapa de Investigación de Mercado va asociada a analizar a los clientes actuales de la Empresa, con el objetivo de identificar posibles necesidades que no hayan sido aprovechadas por la organización, y que puedan presentar oportunidades de negocio interesantes para ella.

Para lograr este objetivo se comenzó con una etapa exploratoria que consistió en realizar entrevistas al personal de ventas de la empresa. El objetivo que se perseguía con esto era obtener un mayor entendimiento de quién era el cliente de la Empresa, de modo de orientar la información que se buscaba recopilar de los clientes. Para ello, se realizaron tres entrevistas a personas que pertenecieron al personal que atiende la sala de ventas de la Empresa.

La entrevista, de carácter semi-estructurada, contaba con las siguientes preguntas:

1. *¿Cómo describirías al cliente de Quesería Esmeralda? ¿Identificas tipos?*
2. *¿Cuáles son los horarios de mayor afluencia de clientes?*
3. *¿Cuáles son los productos que más se venden? ¿Cuáles menos?*
4. *¿Qué es lo que más exige la gente?*
5. *¿Piden productos que no hay? ¿Cuáles? ¿Qué tan seguido?*
6. *¿Hay recurrencia de clientes?*
7. *¿Existe estacionalidad en las ventas?*

La primera entrevista se realizó a Laura Jara, quien es la persona que actualmente está a cargo de la sala de ventas. Luego se entrevistó a Christian Gómez, quien atendió la sala de ventas por varios años, y se terminó con Eduardo Calderón, quien fue antecesor de Laura en su puesto. Se determinó esta cantidad de entrevistas dado que son quienes han trabajado en este puesto en los últimos 5 años.

A partir de los resultados de las entrevistas se postulan los siguientes hallazgos preliminares:

- Existen segmentos de clientes de la Empresa.
- Existen muchos clientes frecuentes de la Empresa.
- No existe mucha demanda por nuevas variedades de queso.
- Los clientes encuentran que el queso de la Empresa es barato con respecto a la competencia.

Con esta información se determina el propósito de la investigación además de sus componentes específicos, etapas importantes de la formulación de la investigación de mercado.

Propósito Investigación: Identificar las oportunidades del mercado actual y potencial de Quesería Esmeralda.

Componentes Específicos de la Investigación:

- *¿Quiénes son los clientes de Quesería Esmeralda?*
- *¿Qué criterios utilizan para elegir queso?*
- *¿Cuál es la ocasión de consumo del queso de Quesería Esmeralda?*
- *¿Existe demanda por nuevas variedades?*
- *¿Cómo afecta la ubicación del punto de venta en la demanda?*
- *¿Existen necesidades no satisfechas en el mercado potencial de Quesería Esmeralda?*

Encuesta Clientes Quesería Esmeralda

Para comprender a los clientes actuales de la Empresa se decidió comenzar con una encuesta que buscara responder a las componentes de la investigación asociadas a los clientes actuales de la empresa.

Se diseñó una encuesta que constaba de 5 preguntas demográficas y 20 preguntas destinadas a entregar información del comportamiento de consumo y de compra de los clientes de la Empresa. Además de variables demográficas, se diseñaron preguntas que tuvieran variables geográficas, variables asociadas al uso del producto y variables asociadas al beneficio buscado, con el objetivo de contar con información variada que permitiera identificar las oportunidades dentro del segmento de clientes actuales de la Empresa.

El detalle de las preguntas de la encuesta se puede consultar en el Anexo 2.

Se determinó que dadas las posibilidades que ofrecía la empresa, se realizarían encuestas presenciales en el punto de venta, una vez que los clientes finalizaran su compra.

El tamaño de la muestra se calculó utilizando la siguiente fórmula de tamaño muestral:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$Z$ : Valor asociado al nivel de confianza con el cual trabajará la encuesta. Se entiende por nivel de confianza la probabilidad con la que los resultados efectivamente correspondan al fenómeno que se está estudiando.

$N$ : Tamaño de la población objetivo.

$p$ : Probabilidad de éxito. Esta probabilidad se relaciona a la proporción de validez de los sujetos de estudio. Si no existe información previa acerca de este valor, se suele utilizar el valor 0,5.

$q$ : Este valor es la probabilidad de fracaso. Se relaciona al valor anterior con  $q=1-p$ . Por lo tanto, sin información previa, también se asume como 0,5.

$d$ : Este valor corresponde al error muestral. Se refiere a la pérdida de precisión al encuestar a una fracción menor que la total, es decir, al utilizar una muestra de la población.

Para la encuesta a los clientes de la Empresa se determinó utilizar los siguientes valores para los indicadores antes expuestos:

$Z$ : 1,65 (correspondiente a un intervalo de confianza de 90%)

$p$ : 0,5

$q$ : 0,5

$d$ : 10%

Acerca del tamaño de la población, en este caso el tamaño de la clientela de la Empresa, se utilizó la estimación que maneja la organización, correspondiente a 750 personas.

Con estos valores, el tamaño muestral queda en 66 personas.

### Análisis y resultados de la encuesta

Se realizó la encuesta de manera presencial a un total de 72 personas, donde el análisis de los resultados se presentan a continuación:

- De los clientes encuestados, el 61% lleva Queso Chanco, el 56% lleva Quesillo y el 43% lleva Queso Fresco.
- En promedio, los clientes van 1 vez a la semana a comprar queso (4,22 veces al mes).
- El 53% de los encuestados no compra queso en otra parte. Es

importante destacar que, del restante 47%, el 42% compra en otra parte cuando no le es posible comprar en la Empresa, siendo la falta de tiempo la razón más común.

- El 65% de los clientes encuentra que el queso es más barato que la competencia, el 24% considera que es igual, y un 11% considera que es más caro que la competencia.
- En términos de consumo semanal, existen dos grupos importantes de clientes, asociados a su nivel de consumo, donde un 35% afirmó comer entre 1 y 2 veces por semana y un 34% afirmó hacerlo todos los días.
- Al ser consultados por cuáles atributos consideran importantes al momento de compra, el 47% mencionó que observa la higiene del lugar o en que el producto sea fresco y el 27% manifestó que la calidad es algo en lo que se fijan.
- Se identificó que los clientes de Quesería Esmeralda son, en general, bastante antiguos, donde sólo el 8% es cliente desde hace 1 año o menos, mientras que el 19% manifestó que llevaba entre 5 y 9 años, y el 41% llevaba 10 o más años comprando en la quesería.
- Acerca del modo de consumo del queso, se encontró que el 72% lo come en sándwich o empanadas. Se identificó, además, que el 51% lo come en picoteos.
- Al responder la razón de por qué compraban en Quesería Esmeralda, el 45% respondió por su buena calidad. En términos de conveniencia económica, si bien el 65% había manifestado encontrar que el producto es más barato que el de la competencia, solo el 11% manifestó comprar en la Empresa porque era barato.
- Con respecto a qué nueva variedad de queso le gustaría que Quesería Esmeralda vendiera la mayoría contestó "ninguna" (64%). Del resto de los consultados, el 10% respondió quesos más maduros y el 26% respondió quesos pertenecientes a una categoría gourmet.
- El 72% no cambiaría nada del producto o del servicio.
- El promedio de edad de los encuestados es de 53 años. De ellos, el 60% tiene 50 o más años e incluso que 1 de cada 4 clientes está en edad de jubilar.
- En términos del género de los encuestados, no se encontraron grandes diferencias, obteniendo 48,7% de hombres y 51,3% de mujeres.

- Por nivel de ingresos, el 43% de los encuestados correspondería al segmento ABC1, el 11% al C2, el 22% al C3, el 16% al segmento D y el 8% al segmento E.
- Si bien muchos clientes manifestaron no tener una hora en particular de compra, casi 1 de cada 4 clientes viene entre 12 y 13 horas.

## 7.4 Mercado de Santiago

Una de las posibles direcciones de la expansión comercial de la Empresa va relacionada a la entrada a nuevos mercados, en particular al de Santiago de Chile. El interés de evaluar este mercado en particular proviene, en principio, por su gran tamaño (6.158.080 habitantes) y cercanía a la Quesería (70,5 km). En segundo lugar, al ser una ciudad altamente urbanizada, tal como se mencionó anteriormente, cuenta con una población con actitudes favorables a los productos de origen rural, como es el caso de los productos de la Empresa. Finalmente, este mercado es interesante por el hecho de que actualmente se comercializan los productos de la Quesería en esta ciudad, a través de los clientes que compran al por mayor.

Tal como se mencionó anteriormente, aproximadamente la mitad de la producción de la Empresa es vendida a clientes mayoristas, muchos de los cuales tienen sus negocios en Santiago. Por esto se determinó que se realizaría un estudio del nivel de precio al cual los productos de Quesería Esmeralda se venden en Santiago, con el objetivo de analizar el atractivo del mercado, primero, desde el punto de vista de precios.

### Precios de los productos de Quesería Esmeralda en Santiago.

Se realizó un estudio de observación de precios en cada uno de los locales de venta de los clientes mayoristas de la Quesería, donde se encontró, para cada local, los niveles de precio y su relación con el precio de venta mayorista. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 1.

Tienda	Ubicación	Producto	Precio/kilo	Porcentaje de aumento
Andrea Santander	El Bosque	Quesillo	\$3.200	122%
Carnicería Revez	Vicuña Mackenna, Puente Alto	Quesillo	\$4.200	160%
La Frutería	Rotonda Lo Curro, Vitacura	Queso Chanco	\$11.000	220%
El Rey del Queso	Mercado Central, Santiago	Queso Fresco	\$3.600	137%
El Chelo	Mercado Central, Santiago	Queso Fresco	\$4.000	153%
Pan Cecilia	Departamental	Queso Fresco	\$4.100	157%
Emporio Natural	Hernando de Magallanes, Las Condes	Queso Fresco	\$5.600	214%

Tabla 1: Precios de distribución

Es directo observar que los precios a los cuales se venden los productos de la Empresa son bastante más elevados que el precio al cual la empresa los vende, con un aumento promedio del 66,2%. Si este análisis es realizado sólo teniendo en cuenta el sector oriente de la capital, entonces los precios tienen, en promedio, un aumento del 117% sobre el valor original.

Es importante notar que a estos clientes se les realiza la entrega de productos directamente a su punto de venta sin costo adicional. Esto sugiere que el margen que perciben por la venta es la diferencia entre el precio observado y el precio mayorista al cual lo compran. Mientras los clientes distribuidores se benefician de este traslado sin costo, la Empresa ve reducidos sus márgenes de ventas.

Luego de determinado el atractivo del mercado de Santiago en relación al nivel de precios de los productos, se realizó una encuesta con el objetivo de analizar el atractivo del mercado, ahora desde la mirada de la demanda.

### Encuesta Consumidores de Queso en Santiago

Para la realización de esta encuesta se determinó usar canales digitales, esto debido a que esta modalidad permite un mayor alcance, lo que conlleva una mayor cantidad de registros y, en definitiva, mayor información y representatividad.

Se diseñó una encuesta en el software Google Forms compuesta de 20 preguntas que, al igual que la encuesta realizada a los clientes actuales de la Empresa, contaba con variables demográficas, de uso y de beneficio buscado. Las primeras cuatro preguntas estaban dirigidas a obtener información de los hábitos de consumo personal de los encuestados. La pregunta 5 era una pregunta discriminatoria que buscaba separar a los encuestados entre quienes eran los compradores de queso de sus hogares y quienes eran sólo consumidores. Esto debido a que de las preguntas 6-10 iban asociadas al comportamiento de compra, en términos de consumo semanal, formatos preferidos, gasto semanal y sensibilidad al precio. A quienes en la pregunta 5 respondían negativamente, la encuesta automáticamente los enviaba a la siguiente sección. Las preguntas 11-15 buscaban ahondar en la razón de consumo de queso (variable asociada al beneficio buscado) y en la percepción que tenían los encuestados de cómo era un queso de buena calidad. Finalmente se realizaron 5 preguntas demográficas y una de contacto. Es importante destacar que, a menos que se preguntara explícitamente por variedades, las preguntas contemplaban el consumo de queso en cualquiera de ellas; al inicio de la encuesta se entregó esta aclaración. El detalle de las preguntas se encuentra en el Anexo 3.

Usando la misma fórmula presentada para la encuesta a los clientes actuales de Quesería Esmeralda, se calculó que, utilizando como población

total la población de Santiago del 2015, correspondiente a 6.158.080, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza asociado del 95%, el tamaño muestral es de 384 personas.

La encuesta fue difundida por redes sociales y por el foro institucional de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, obteniendo un total de 463 respuestas.

A continuación se presentan los resultados del análisis de esta encuesta.

### Resultados Encuesta Online – Mercado Potencial

La primera pregunta estaba orientada a obtener información de las variedades de queso consumidas por los encuestados. Al mirar el Gráfico 3 se puede observar que la variedad más consumida es el Chanco, con un 90,3% de respuestas, seguida por la variedad Gouda con 56,3% y por las variedades Fresco y Parmesano, ambas con 51,8%.

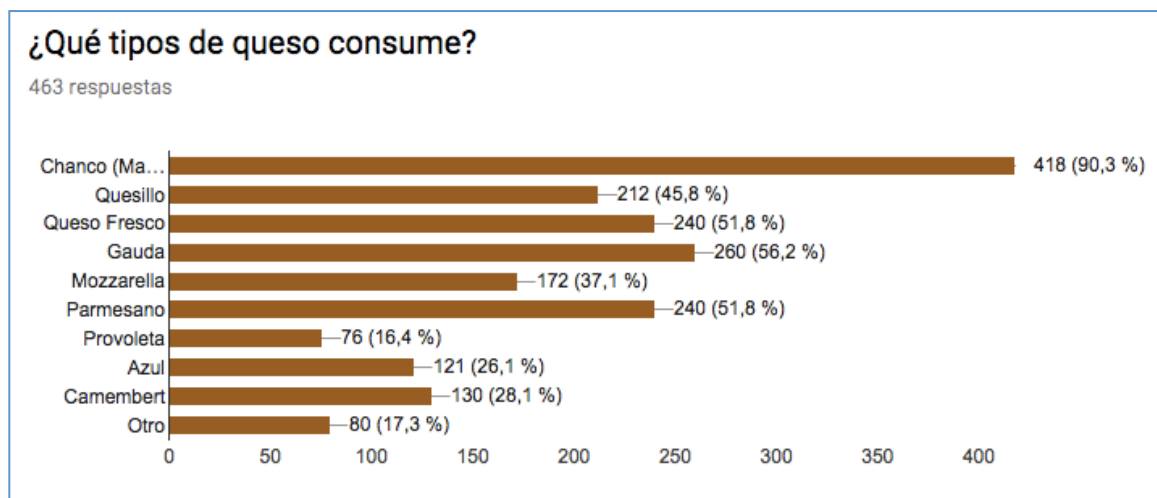


Gráfico 3: Variedades de queso consumidas

Al analizar el Gráfico 4, se puede encontrar que el 35% de la muestra manifiesta consumir queso entre 3 y 4 veces por semana, mientras que sólo el 6,7% afirma comer queso menos de una vez a la semana en promedio. Es interesante también observar que casi el 15% de los encuestados dice consumir queso todos los días.



Gráfico 4: Consumo semanal de queso

Al analizar la forma y ocasión de consumo, Gráficos 5 y 6, se puede afirmar que la mayoría de las personas come el queso en sándwich o galletas (91,6%), lo que se complementa con el hecho de que las ocasiones más comunes de consumo sean el desayuno y la once, con 74,5% y 76,7%, respectivamente. Es interesante observar que el 33,3% de los encuestados manifiesta consumir el queso solo, lo que podría tener una alta relación con que el 36,1% de ellos consuma queso como snack. Es también interesante que el 57,5% de los consumidores de queso lo haga en eventos sociales.

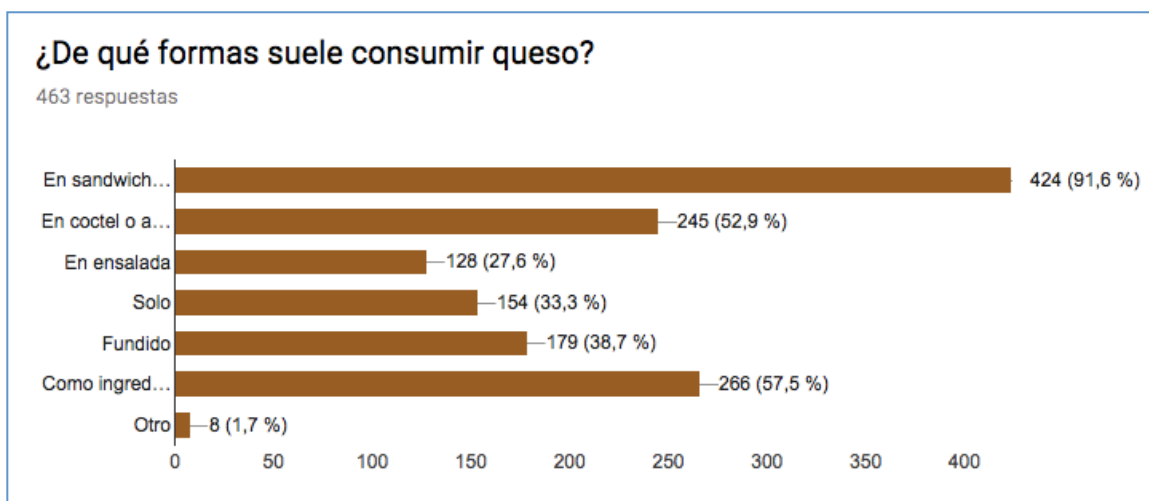


Gráfico 5: Forma de consumo



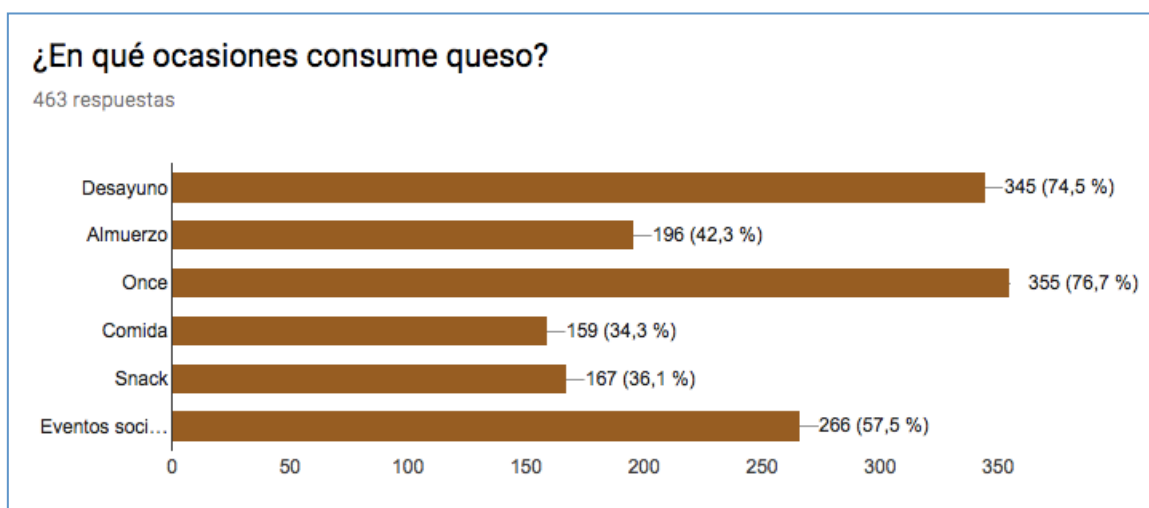


Gráfico 6: Ocasión de consumo

A continuación se analizan dos preguntas respondidas por la fracción de encuestados que afirmaron ser quienes compran el queso en su hogar. Esta fracción corresponde al 62,4% de los encuestados, sumando un total de 289 respuestas.

En el Gráfico 7 se puede observar que el nivel de gasto semanal más común entre quienes compran queso para su hogar es de entre \$3.000 - \$5.000. Se puede ver también que existe una fracción no despreciable (12,8%) que destina más de \$7.500 semanales para el consumo de queso.



Gráfico 7: Gasto semanal

El Gráfico 8 muestra los resultados a la pregunta "¿Qué tan importante es el precio a la hora de elegir su queso?". Se pedía a los encuestados responder de 1 a 5, siendo 1 "Nada importante" y 5 "Muy importante". Se puede observar que la opción neutra fue la con mayor porcentaje de respuestas, con casi un 40%. Si bien esto es un resultado relativamente

esperable, si es interesante analizar los extremos. Se puede ver que casi el 20% de los encuestados "compradores" contestaron la alternativa que otorgaba la máxima importancia al precio del producto. Esto sugiere que existe un grupo de tamaño considerable que es bastante sensible al precio.

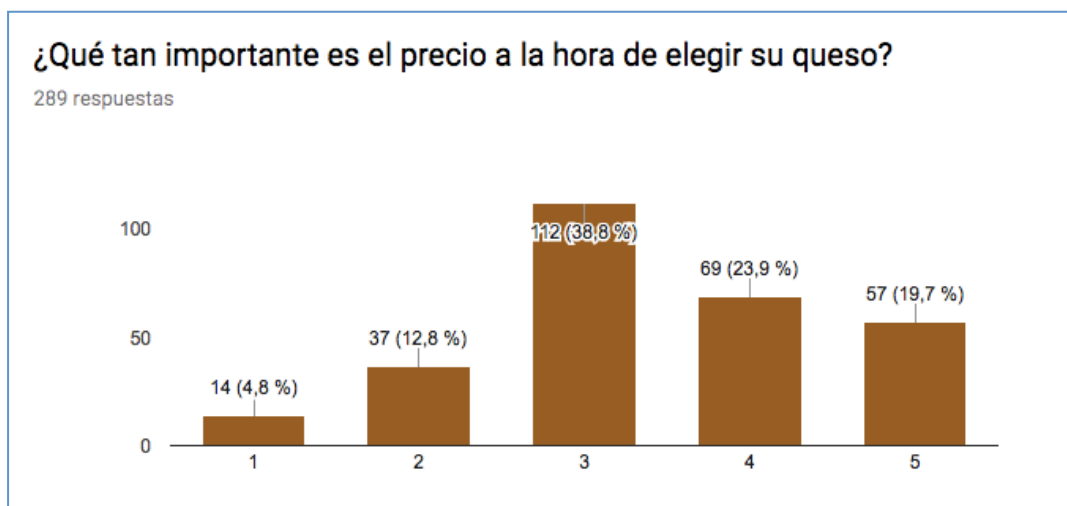


Gráfico 8: Sensibilidad al precio

Los últimos 4 gráficos muestran las respuestas a las preguntas que buscaban levantar información acerca de la razón de consumo. Se presentaban 4 posibles razones las cuales debían ser evaluadas por los encuestados en virtud del grado al cual cada una explicaba su razón de consumo. Así los consumidores debían responder de 1 a 5, qué tan representados se sentían con cada una de ellas.

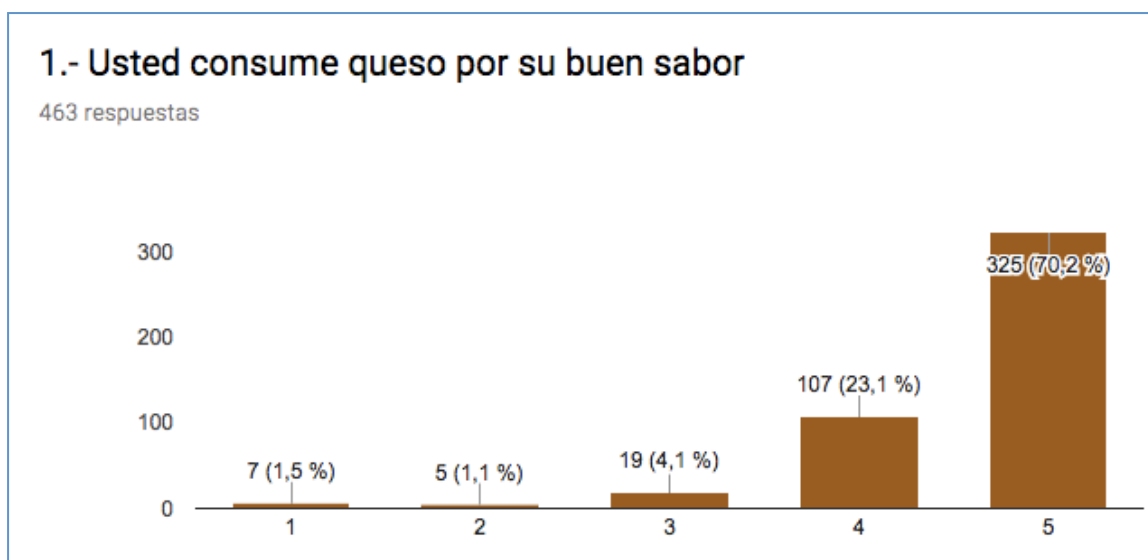


Gráfico 9: Consumo de queso por su buen sabor

Del Gráfico 9 se puede observar que la gran mayoría de los encuestados (70,2%) manifiesta el máximo grado de acuerdo con que su consumo se explique por el buen sabor del queso. Llama la atención que exista un porcentaje, aunque mínimo, (<3%), que elija las razones 1 y 2.

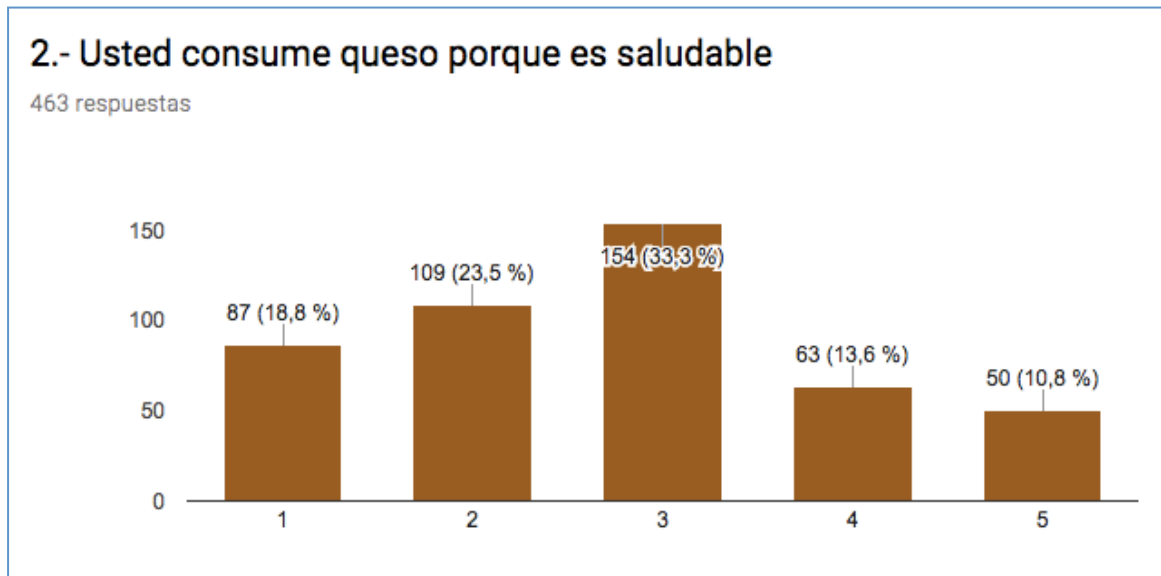


Gráfico 10: Consumo de queso porque es saludable

Si se observa el Gráfico 10, es posible notar que si bien existe una pequeña tendencia hacia estar en desacuerdo con que su razón de consumo se deba al carácter saludable del queso, la distribución de las respuestas pareciera no está concentrada hacia alguna de las respuestas. Esto sugiere que podrían existir segmentos dentro de los consumidores de queso.

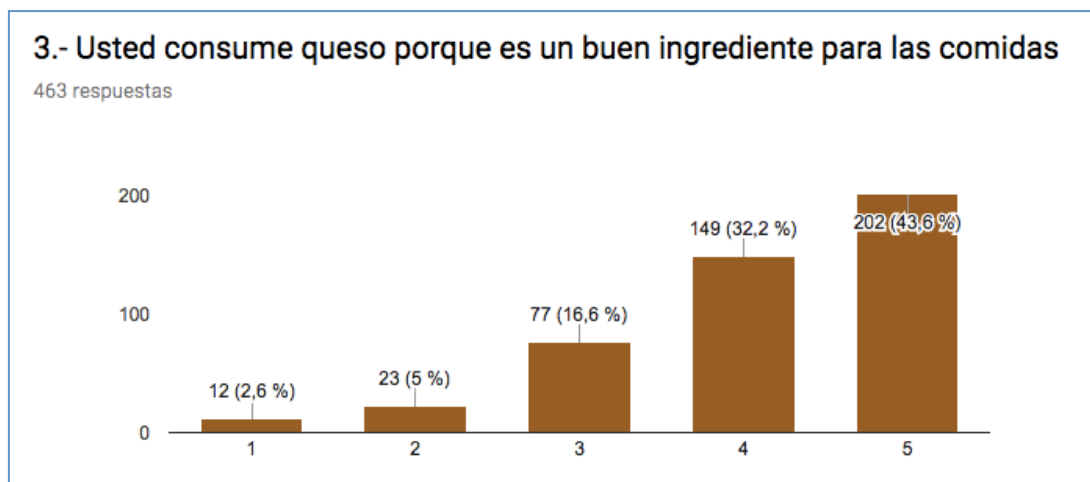


Gráfico 11: Consumo de queso por ser un buen ingrediente de cocina

Al analizar el Gráfico 11, se puede observar que una gran mayoría de los encuestados afirma consumir queso porque es un buen ingrediente de cocina. Si bien no es tan concentrado como la primera razón, más del 75% de los encuestados calificó esta razón con grado 4 o 5.

Por último, en el Gráfico 12 se puede ver una clara tendencia a no estar de acuerdo con que su consumo se deba al bajo precio del producto. Aún así existe un pequeño porcentaje (10%) que manifiesta estar de acuerdo con esta razón.

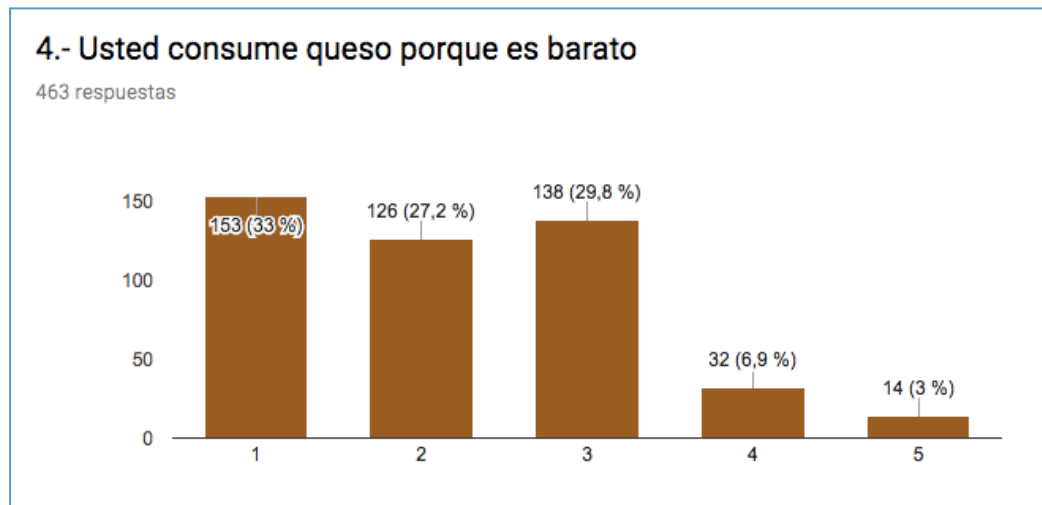


Gráfico 12: Consumo de queso por su bajo precio

## 7.5 Conclusiones Investigación de Mercado.

Una vez finalizada la recolección de información y el análisis de resultados, se pueden mencionar importantes conclusiones, las cuáles serán la base de la propuesta de expansión de la Empresa.

En primer lugar, se identificaron atractivas tendencias de consumo, cuya naturaleza se acerca a la realidad de la Empresa. Se encontró un consumidor más consciente de la composición de sus alimentos, y que está en búsqueda de productos más "limpios" y naturales, y que presenten claridad en sus ingredientes (Herwald, 2016). Relacionado a esto, se observa un consumidor que comienza a valorar la simpleza en la elaboración de los alimentos, resaltando el carácter artesanal y la tradición (Herwald, 2016). Es interesante notar que estas tendencias podrían agregarle valor a la producción de la Empresa. Resaltando su proceso de elaboración artesanal y el hecho de que la Empresa está involucrada desde la crianza de las vacas lecheras, se puede potenciar la propuesta de la Quesería con un producto auténtico y con una clara trazabilidad y responsabilidad en su cadena de producción.

Por otro lado, en relación al mercado del queso en Chile, se puede afirmar que es una industria que está en crecimiento, donde la producción y el consumo de estos productos han ido en aumento en los últimos años, y donde el gasto per cápita se prevé que siga su tendencia de crecimiento. Dentro de este mercado, tanto a nivel internacional como doméstico, se identifica un consumidor que comienza a buscar otro tipo de ofertas, evolucionando en sus preferencias. Dentro de estas propuestas favorecidas se encuentran: variedades más gourmet, variedades con elaboración artesanal, productos naturales y de origen campestre. Se identifica, además, que el segmento ABC1 muestra especial interés en el consumo de variedades gourmet y los productos de origen campesino.

Con respecto a la realidad actual de La Empresa, se pueden mencionar varias características interesantes de su clientela. En primer lugar, los clientes de la quesería son clientes leales a la marca, tanto en términos de comportamiento de compra, como de antigüedad. Por otro lado, se identifica que los clientes tienen una alta valoración de la calidad de los productos ofrecidos por la Empresa, siendo esta la principal razón de preferir Quesería Esmeralda por sobre sus competidores. Otra característica de los clientes de la empresa es que aproximadamente la mitad de ellos consume queso la mayoría de los días de la semana, mostrando un uso frecuente de los productos de la empresa.

Se observa, también, que el mercado de Santiago es atractivo para los productos de la Empresa, primero, en términos de precios. Esto debido a los altos niveles de precio a los cuales se vende los productos de la Empresa por parte de los clientes mayoristas. Estos niveles son particularmente altos para las comunas de Vitacura y Las Condes, llegando a un aumento del 117% con respecto al precio de venta mayorista. Esta oportunidad de precio coincide con la oportunidad presente en la composición socioeconómica de estas comunas, donde la mayor parte de su población pertenece al segmento ABC1, segmento que también presenta oportunidades desde el punto de vista de los productos gourmet, artesanales y campestres. Es importante destacar que la producción de la Empresa cumple con estas dos últimas clasificaciones, además de presentar características que podrían sostener la creación de una percepción gourmet de su oferta. Las definiciones utilizadas para realizar este análisis se pueden encontrar en el Anexo 4.

Se identifica, entonces, una importante oportunidad de negocio en potenciar la propuesta de la Empresa con un nuevo enfoque que resalte las características artesanal, natural y campestre de su producción, además de aprovechar la tendencia a la gourmetización del consumidor de queso chileno. Esta propuesta, debe aprovechar los atractivos que presenta el mercado del sector oriente de Santiago, tanto con respecto al nivel de precio con el que actualmente se comercializan sus productos, como con las características favorables que presenta el segmento ABC1, de alta presencia

en este sector de la capital. En la base de esta propuesta deberá existir una nueva oferta de productos, que busque potenciar el aspecto gourmet de su producción y que encante a sus clientes con un queso de categoría y sabor superiores.

## **8. Análisis estratégico**

Antes de transformar las oportunidades identificadas en propuestas de expansión, es necesario realizar un análisis estratégico que, en virtud de la realidad de la Empresa y del mercado, permita tomar las decisiones en la dirección correcta.

Para esto, se realiza un análisis de las fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar las amenazas presentes y el potencial de rentabilidad del mercado, y un análisis FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a tener en cuenta por parte de la Empresa.

### **8.1 Análisis de Porter**

#### *Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: Media-Alta*

En relación a barreras tecnológicas y técnicas, se puede afirmar que la industria de elaboración de queso presenta algunas barreras a la entrada, ya que si bien el proceso de elaboración no requiere una alta calificación de la mano de obra, los requerimientos tecnológicos para la elaboración, tales como pasteurizador, tinas de acopio, cámaras de frío, entre otros, significan una inversión considerable en términos de requerimientos de capital.

Acerca de las economías de escala, se puede afirmar que sí existen en esta industria, donde empresas como Colún, Soprole y Watt's, logran utilizar su tamaño para ofrecer una amplia gama de productos relacionados a la industria del queso. Sin embargo, estas ventajas de escala no son requisito para participar de la industria, ya que se puede observar que existe una gran cantidad de empresas pequeñas que logran subsistir en base a una oferta más reducida, simple y con un foco en la calidad. Es más, a partir de la diferencia entre los datos entregados por ODEPA e INE, se puede inferir que incluso existe un número considerable de personas que logra existir en el mercado a un nivel informal.

Este gran número de empresas a nivel pequeño, mediano e incluso grande, es también señal de que no existen represalias a la entrada de nuevos entrantes. Esto sumado a la gran oferta de distintas variedades y calidades de queso, muestra que existe espacio para la entrada de nuevos competidores.

Con respecto a los costos por cambiar de productos, se puede afirmar que estos son prácticamente inexistentes, esto debido a que existe una gran oferta de productos de queso, disponible tanto en supermercados como en tiendas especializadas, lo que le permite a los consumidores contar con variadas alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades.

Con los antecedentes expuestos, podemos concluir que la amenaza de nuevos entrantes es media-alta.

#### *Amenaza de Productos Sustitutos: Media*

Tal como se ha mencionado anteriormente, la industria del queso en Chile ha mostrado una importante tendencia de crecimiento, tanto en términos de oferentes como de variedad de productos ofrecidos. Si a esto se le suma el hecho de que, comparado con otros mercados internacionales, la industria nacional aún tiene mucho espacio para seguir creciendo, entonces se podría asumir que la posibilidad de sustituir alguna variedad por otra sería alta.

Por otro lado, dado que el queso es un producto muy arraigado en la cultura chilena, es poco probable que ingrese un sustituto que lo reemplace completamente, por lo que la amenaza de productos sustitutos disminuye, quedando en un nivel medio.

#### *Rivalidad entre Competidores: Media*

Tal como se mencionó anteriormente, el mercado del queso en Chile ha estado mostrando una tendencia de crecimiento en los últimos años, lo que se ha traducido en un aumento constante de la cantidad ofrecida de queso.

Por otro lado, el consumidor chileno va comenzando a evolucionar en sus preferencias, ante lo cual los oferentes responden con nuevas variedades ofrecidas, buscando responder a esta necesidad.

Además, se pronostica que el gasto per cápita de los chilenos siga aumentando, lo que tiene como consecuencia un aumento en el atractivo del mercado.

Así, dado que el mercado va mostrando un crecimiento considerable, disminuye la necesidad de competir agresivamente por una cuota de mercado, con lo que se estima que la rivalidad entre los competidores es media.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo*

El insumo principal de la elaboración de queso es la leche. De acuerdo al Consorcio Lechero (2015) al año 2013 existían 6.378 productores de leche a

nivel nacional, con lo que se puede afirmar que no es una oferta que esté concentrada en un número reducido de firmas.

Por otro lado, de acuerdo a cifras del Boletín de la Leche (2017), la recepción de leche al año 2016 fue de 1.991 millones de litros. Por otro lado, si se considera que se generan aproximadamente 130.000 toneladas de queso y que para elaborarlos se utilizan entre 5 y 10 litros de leche, dependiendo de la variedad, entonces el porcentaje de la leche recibida que se utiliza en queso se encuentra entre el 33% - 65%. Así, se puede afirmar que la industria del queso es un cliente importante para la industria de leche.

Por último, la leche es un producto commodity, por lo que, además del precio, no existen muchos costos asociados a un cambio de producto.

Así, aún cuando la leche es el principal insumo para la elaboración de queso, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### *Poder de Negociación de Cliente: Medio*

Tal como se ha expuesto anteriormente, existe una gran cantidad de oferentes en la industria del queso, lo que sumado a la gran variedad de esta oferta, hace que el consumidor tenga muchas opciones a su alcance y pocos costos asociados de cambiarse de una a otra, por lo que se puede afirmar que aumenta su poder de negociación.

Sin embargo, dado que la penetración de queso en Chile es alta, existe una gran cantidad de clientes, por lo que el poder de negociación de cada uno de ellos es reducido.

Así, el poder de negociación de los clientes queda en un nivel medio.

#### *Conclusiones análisis de Porter*

A partir del análisis de las distintas fuerzas de Porter, se concluye que el nivel de competencia de la industria es medio.

El análisis permite identificar un mercado que tiene un alto atractivo para la Empresa, con un gran número de consumidores que comienzan a desarrollar nuevas preferencias y a destinar mayor cantidad de recursos en la industria. Si a esto se le suma que no existen costos asociados al cambio de producto, la Empresa tiene la posibilidad factible de capturar algún segmento de consumidores con una propuesta atractiva para ellos.



Por otro lado, si bien existen barreras a la entrada, la Empresa ya tiene la capacidad productiva instalada, por lo que tiene una ventaja frente a los nuevos entrantes, que puede aprovechar para establecerse en el mercado.

En términos de proveedores, si bien la Empresa cuenta con su propio abastecimiento de leche, esta industria también está bien posicionada respecto a su industria proveedora por lo que existen alternativas disponibles en caso de que Quesería Esmeralda no pudiera seguir obteniendo su insumo base de parte de Fundo Santa Isabel.

Así, esta industria cuenta con características que permiten que la Empresa busque aprovechar las oportunidades que le presenta el medio, a través de una propuesta diferenciadora y logre retornos por sobre la media.

## 8.2 Análisis FODA

### Fortalezas:

- La Empresa recibe el principal insumo de su producción de queso, la leche, de parte de otra de las empresas de su dueño. Esto le permite no sufrir con las fluctuaciones de precio de su principal insumo.
- Quesería Esmeralda cuenta con más de 30 años en el rubro de la elaboración de queso, lo que le ha permitido tener un producto de alta calidad y de características estandarizadas.
- La Empresa cuenta con una cartera de clientes de alta antigüedad y fidelidad.

### Oportunidades:

- Chile ha mostrado un aumento considerable en términos del consumo per cápita de queso en los últimos 5 años (67%). Se pronostica, además, que el gasto anual llegará a US\$ 99,9 al 2019, mostrando un aumento de 63,5% desde 2013.
- Existen tendencias mundiales que están valorando los productos gourmet, de elaboración artesanal y en base a insumos naturales.
- Chile está mostrando señales importantes de la gourmetización de su población, con los quesos siendo de los productos más consumidos en este ítem.
- Existe una tendencia importante en los sectores urbanos a valorar los productos provenientes del campo, además los productos provenientes de estos sectores tienen diversas percepciones positivas.
- Los niveles de precio a los cuales se venden los productos de la Quesería Esmeralda en la ciudad de Santiago son considerablemente más altos que el precio al cual la Empresa los vende (166,2%)

### Debilidades:

- La Empresa tiene un proceso de elaboración de queso de carácter artesanal, donde muchos de los procesos dependen de la experiencia y criterio de los 2 maestros queseros con los que cuenta la Empresa, por lo que el proceso productivo muestra una alta dependencia a ellos.
- Los procesos de elaboración artesanales presentan una mayor complejidad a la hora de pensar en aumentar la cantidad producida.

### Amenazas

- La industria del queso está presentando cambios importantes en las variedades que ofrece y en las características de sus consumidores. Esto presenta una amenaza para una empresa que lleva 30 años trabajando de la misma forma.
- Si bien los clientes de la Empresa son bastante fieles, el aumento de la oferta, sumado a los bajos costos de cambio de producto, le entregan numerosas alternativas a los consumidores de queso, con lo que existe el riesgo de perder parte de la clientela.

## **9.- Unidad Estratégica de Negocios**

La etapa de investigación de mercado permitió explorar el nivel de precios al cual realmente se comercializaban los productos de La Empresa en Santiago. A partir de la observación de precios, se encontró que el margen de venta promedio que presentaban sus clientes distribuidores era del orden de un 66,2%, con uno de los distribuidores llegando incluso a 120%. Esto presenta un nivel de precios considerablemente superior al que actualmente tienen los productos de la Empresa en su sala de ventas local. Si se considera que el precio a mayorista ya es un 58,6% superior al costo de producción, Quesería Esmeralda podría obtener un margen de venta de 164%, lo que muestra el atractivo que tendría capturar el margen de distribución.

Así, se presenta la primera directriz de expansión, la cual estaría orientada a entrar a este nuevo mercado con puntos de venta propios, que le permitieran a la Empresa optar a un precio mayor y marginar más por cada producto vendido.

Sin embargo, la entrada a un nuevo mercado se relaciona con enfrentarse a un nuevo tipo de cliente, el cual podría tener características muy distintas a los clientes con los cuales la Empresa está acostumbrada a trabajar. En otras palabras, este tipo de cliente podría tener una valoración muy distinta del atractivo de la propuesta actual de la Empresa, pudiendo no estar dispuesto a adquirirla.

Así, una expansión comercial de esta forma requeriría que la Empresa identificara algún segmento en particular y diseñara una propuesta que fuera atractiva para ellos. Si bien la investigación de mercado también nos presenta antecedentes interesantes respecto a esto, tales como la gourmetización del consumidor de queso o la creciente valoración por alternativas artesanales y naturales, encontrar una propuesta atractiva requiere un mayor conocimiento de estos potenciales consumidores, lo cual, a su vez, requiere esfuerzos por parte la Empresa.

Por otro lado, se identificó que los clientes actuales de la Empresa son altamente fieles a la marca y que presentan una alta antigüedad, dos características muy valiosas en una cartera de clientes, ya que van directamente relacionados a la rentabilidad que estos clientes presentan. Considerando que el promedio de antigüedad de los clientes de la Empresa está en casi 9 años, de no existir cambios considerables en la oferta, no existen grandes razones para pensar que dejarán de comprar productos de la Empresa. Este tipo de clientes son difíciles de conseguir, por lo que Quesería Esmeralda no debiera descuidarlos.

Es interesante notar que para lograr una propuesta atractiva para el nuevo mercado, se podría estar poniendo en riesgo este último objetivo. Dado que la Empresa destinaría esfuerzos para comprender y satisfacer a sus clientes potenciales, podría descuidar a su clientela actual y perder parte de ella.

Considerando lo anterior, se determinó que la expansión comercial de Quesería Esmeralda fuera en base a la creación de una unidad estratégica de negocios, la cual pudiera operar de manera independiente del total de la empresa y que le permitiera entrar al mercado sin poner en riesgo su propuesta actual.

Esta unidad estratégica de negocios, en adelante UEN, tendría como objetivo primario capturar el margen de distribución, lo que comenzaría con la instalación de una tienda en la ciudad de Santiago, pero también tendría como objetivo aprender de este nuevo consumidor, en base a una interacción directa con él. Ir obteniendo un mayor conocimiento del consumidor le permitiría a la UEN ir adaptando su propuesta a ellos, favoreciendo las condiciones para ir abriendo nuevas tiendas y aumentando su presencia en el mercado de Santiago.

Una de las principales ventajas de esta modalidad sería que, de cara a las operaciones actuales de la Empresa, la UEN sería sólo un cliente distribuidor más, por lo que no afectaría la capacidad de la Empresa de enfocarse en su clientela actual. Por otro lado, de ir aumentando las ventas de esta tienda, e ir aumentando la cantidad demandada a la Empresa, Quesería Esmeralda

podría terminar con un sólo cliente distribuidor y aprovechar las ventajas logísticas que esto significa.

## 9.1 Esmeralda Gourmet

Para operar exitosamente dentro de este nuevo mercado, no basta sólo con tomar los mismos productos y venderlos en una nueva plaza. Existen diversas preguntas que hay que responder antes de implementar el proyecto, tales como qué productos venderá la tienda, cuál sería el flujo esperado de clientes o cómo se diferenciaría de su competencia, entre otras. Para comenzar a responder estas interrogantes, se determinó realizar un levantamiento de información de tiendas que actualmente operan en este mercado.

En primer lugar, se entrevistó a María Soledad Mora, dueña de la tienda Emporio Natural Agrosole, ubicada a metros de la estación de Metro Hernando de Magallanes. Emporio Natural es actualmente uno de los clientes distribuidores que tiene la Empresa y lleva más de 8 años ofreciendo diversos productos, entre los cuales se encuentran Queso Chanco y Queso Fresco Esmeralda.

El objetivo de esta entrevista era levantar información acerca del funcionamiento de un formato de venta de este tipo, de manera de definir cuál sería el modelo de negocio de la UEN.

A continuación se presentan los principales hallazgos de la entrevista.

### Entrevista Maria Soledad Mora – Emporio Natural Agrosole

- *Importancia de la atención*

*"La clave es la buena atención, ser paciente, tener buen trato, perseverancia y saber escuchar. Al final ese buen servicio se traspasa boca a boca".*

María Soledad hizo especial énfasis en que, para tener una tienda que se sustente en el tiempo, es necesario poner mucho énfasis en el servicio que se les da a los clientes. Este es el primer paso en la relación con ellos, por lo que, para tener una percepción de productos de alta calidad, se debe partir por un servicio de alta calidad.

- *Ir conociendo los gustos de los clientes y la relación con ellos.*

*"En preferencias hay de todo, gente que le gusta el queso muy fuerte, otros que les carga el queso fuerte y prefieren que el queso sea suave y cremoso, hay de todo."*

*"Uno tiene que ofrecer el producto y no esperar a que pida, así uno muestra confianza en su producto y el cliente lleva un producto si o si"*

*"Todo es un proceso de confianza, de saber lo que quiere el cliente"*

Un aspecto interesante levantado a partir de la conversación con María Soledad fue el hecho de cómo va aprendiendo de sus clientes. Ella mencionó que, a partir de las degustaciones, va aprendiendo qué le gusta a cada cliente, lo que le permite ir buscando alternativas que calcen con sus preferencias. A partir de esto, ella puede ir comprando variedades que serán vendidas directamente a ellos; *"Cuando me llega algún tipo de queso que sé que le va a gustar a algún cliente en particular, lo llamo "al tiro" y le digo que llegó su queso"*. Es interesante observar que esto último le permite ir incorporando variedades adicionales a un menor riesgo, ya que ya tiene identificado los grupos de clientes que estarán interesados en ellas.

- *Consumo gourmet y artesanal*

*"La gente se da cuenta que el queso es artesanal y lo valora"*

*"Las personas están buscando un consumo más gourmet y se atreven con sabores distintos a los de siempre"*.

Un aspecto de gran importancia que fue corroborado en la entrevista con María Soledad fue que estas tendencias de consumo efectivamente son buscadas por un segmento de los consumidores de queso. Esto valida que puede ser una alternativa atractiva en la cual basar la propuesta de valor de la UEN.

- *Venta cruzada para resaltar el aspecto gourmet.*

*"Es importante tener otros tipos de productos que el cliente también considere como gourmet, así se fortalece la idea de que todos tus productos lo son"*.

Ante la pregunta de cómo lograr de que la oferta de quesos sea percibida como gourmet por parte de los consumidores, María Soledad resaltó el concepto de la venta cruzada con otras categorías que sean percibidas como gourmet. Así, para que los productos de la Empresa sean percibidos con un mayor grado gourmet, es útil incluir otros productos tales como mermeladas y aceites de modo de aumentar la percepción general de que la oferta de la tienda es gourmet.

Además de los hallazgos a anteriormente expuestos, se logró obtener información relevante acerca de algunos indicadores de la tienda.

- *Flujo diario promedio*: Entre 50 y 60 personas.
- *Compras de queso diarias (promedio)*: 20 compras.
- *Volúmenes de venta mensuales de productos*:
  - Queso: 120 kilos.
  - Mermeladas: 40 frascos (500cc).
  - Aceites: 50 frascos (500cc) al mes.
  - Frutos secos: 80 kilos.
- *Gastos fijos*: Aproximadamente \$1.000.000
- *Precios variedades de queso*
  - Queso Fresco: \$5.600/kg.
  - Queso Ahumado: \$8400/kg.
  - Queso de Fundo: \$8400/kg.

A partir de los hallazgos de la entrevista, se comienzan a definir las principales características que podría tener este nuevo punto de venta.

- Ofrecería como producto central el queso de Quesería Esmeralda, lo que le permitiría alcanzar un nivel de precios considerablemente superior al actual, capturando un mayor margen de venta.
- Buscaría aprovechar la tendencia de la gourmetización del consumidor chileno, potenciando su oferta con nuevas variedades y con venta cruzada de otros productos percibidos como gourmet.
- Se diferenciaría de sus competidores al ofrecer productos propios, con un proceso de elaboración artesanal y campestre, y donde tiene una clara trazabilidad del producto, otorgándole la tranquilidad al consumidor de que todos los insumos cumplen con un alto control de calidad y con un bajo nivel de industrialización.
- De cara al consumidor también existiría la propuesta de “profundizar su conocimiento de las preferencias de queso”, lo que le permitiría a la UEN, fidelizar clientes y, al mismo tiempo, adecuar su oferta a ellos.

Utilizando estas características, se define el concepto que engloba la nueva unidad estratégica de negocios.

## Concepto Esmeralda Gourmet

Una tienda gourmet, donde sus principales productos son quesos elaborados con un proceso artesanal y sin aditivos, en base a una experiencia campestre de más de 30 años. El hecho que la tienda sea parte de la empresa elaboradora permite asegurar un producto con una trazabilidad clara y cuyas características organolépticas se podrán ir adecuando a la demanda. En esta tienda, los clientes podrán ir descubriendo su preferencia en base a degustaciones constantes, lo que le irá permitiendo a la tienda ir fidelizando a los clientes e ir aprendiendo de sus gustos, con lo que podrá ofrecer variedades más exóticas con un enfoque *pull*.

## **10.- Modelo de Negocio**

Para determinar el modelo de negocio correspondiente a la nueva propuesta de Esmeralda Gourmet, se utiliza el modelo Lean Canvas, cuyas componentes se detallan a continuación.

### *Problema*

- Hoy existe una tendencia de gourmetización en el mercado del queso, que va acompañada de otras tendencias como la valoración de las elaboraciones artesanales y de los orígenes campestres de los productos. Este nicho aún no ha sido explotado por una propuesta que agrupe estas tres tendencias.
- Los consumidores están cada vez más conscientes de la importancia de saber cómo están siendo elaborados los productos, lo que no logra ser comunicado eficientemente por la oferta actual, que suele ofrecer producto con un alto grado de intervención artificial.

### *Segmento de Clientes*

- Segmento ABC1 que presente consumo de alimentos gourmet y con valoración de los productos artesanales y naturales

### *Proposición de Valor Única*

- Venta de quesos de alta calidad, en base a una elaboración artesanal y a insumos naturales, con la tranquilidad de que todos los insumos son generados bajo la mirada atenta de la empresa, con un estándar exigente desarrollado por más de 30 años de elaboración de queso. Esto se realizará en base a una relación cercana con los clientes, donde ellos puedan explorar sus preferencias con la tienda, permitiéndole a esta última adecuar su oferta a ellos.

### *Solución*

- Entrar al mercado con una tienda cuya oferta de productos esté basado en una gama de productos de alta calidad, en base a una elaboración artesanal con poca intervención en los productos y enmarcado en un proceso de tradición campesina.

### *Ventaja Diferencial*

- Producto artesanal y natural con un proceso de elaboración de más de 30 años de antigüedad.
- Capacidad de variar las características organolépticas de la oferta en base a las preferencias de sus clientes.

### *Canales*

- Las ventas se realizarán en tienda física
- La comunicación con el cliente se desarrollará por canales digitales, tales como Whatsapp, Mail y Facebook.

### *Métricas Clave*

- Volumen de ventas: (kilos/mes)
- Manejo inventario: (# quiebres de stock/mes) / (# productos vencidos al mes)
- Índice de satisfacción del cliente (calificación del servicio proveído)

### *Flujos de Ingresos*

- Venta de las distintas variedades de queso tales como Queso Madurado en Vino, Queso Extra-Madurado, Queso con Orégano, Queso con Merkén, Queso Ahumado, Queso Chanco, Provoleta, Quesillo y Queso Fresco, entre otras que se irán añadiendo paulatinamente a la oferta.
- Venta de productos gourmet como aceites, mermeladas y frutos secos.

### *Estructura de Costos*

- Costos Variables: Costo de adquisición de los productos.
- Costos Fijos: Salarios, luz, arriendo del local, equipamiento de la sala de ventas.



## **11.- Plan de Marketing**

Parte fundamental de todo negocio exitoso es la creación del valor que será ofrecido a los clientes. A partir de este, se genera el intercambio que otorga los ingresos a la empresa. Toma importancia, entonces, definir cuáles serán las componentes de la propuesta de Esmeralda Gourmet.

Este capítulo se detallan las principales características del Plan de Marketing de Esmeralda Gourmet.

### **11.1 Posicionamiento**

Esmeralda Gourmet buscará posicionarse como una tienda que ofrecerá quesos de alta calidad, cuya estrategia de diferenciación se centrará en que su oferta está elaborada en base a un proceso artesanal, de más de 30 años de experiencia, y utilizando leche producida por la misma Empresa. Esta característica le permite asegurar a sus clientes un producto natural, sin aditivos y fiel representante de la cultura campestre.

Se diferenciará, también, por una estrecha relación con sus clientes, mediante la cual irá aprendiendo de sus preferencias. Esto le permitirá a la Empresa ir modificando las características de su oferta en virtud de los gustos de sus clientes.

### **11.2 Producto**

Uno de los atractivos para entrar al mercado de Santiago es por el nivel de precios que exhiben los clientes distribuidores para los productos de la Empresa. De esta manera, al tener un punto de venta en este mercado se puede obtener un mayor ingreso por cada uno de los productos transados.

Así, una parte de los productos ofrecidos por Esmeralda Gourmet serán los productos actuales de la Empresa: Queso Chanco, Quesillo, Queso Fresco y Provoleta.

Por otra parte, se busca ingresar al mercado atrayendo a un consumidor que ha desarrollado sus gustos y que busca sabores distintos a los tradicionales. Para poder lograr esto, se determina la elaboración de nuevas variedades de queso que permitan ser asociadas con un consumo más gourmet. Debido a que la razón para escoger una UEN como método de expansión comercial, es que las operaciones normales de la empresa no se vean afectadas, estas nuevas variedades deben cumplir con no significar mayores variaciones en el método de elaboración de queso.

Con estos antecedentes, y en conjunto con los dos maestros queseros de la Empresa, Luis Quiroz y Ricardo Vera, se definieron 5 nuevas variedades a elaborar:

- Queso madurado en vino: Una de las ocasiones de consumo de los quesos gourmet son los eventos sociales. En estos, uno de los acompañantes predilectos de estos productos es una buena copa de vino. Este complemento de sabores se ha extendido a través de variedades de queso cuya maduración se realiza en esta bebida.

Queso madurado en vino se produjo un tiempo en Quesería Esmeralda, teniendo buena recepción, pero nunca se incorporó permanentemente en la oferta de productos.

Los ingredientes necesarios para elaborar una pieza de queso (10kg) y sus costos se encuentran detallados en la Tabla 2 a continuación.

Insumo	Cantidad	Costo
Leche	100 lt	\$260/lt
Cloruro de Calcio	25 gr	\$55/lt de leche (Este cálculo tiene incorporados todos los costos variables de producción)
Nitrato de Sodio	20 gr	
Fermento St	0,2 gr	
Fermento GLHF	1,5 gr	
Cuajo Líquido	7 cc	
Agua Potable	33,3 lt	
Vino Tinto	1,5 lt	\$2.190
<b>Total</b>		<b>\$3.369</b>

Tabla 2: Costo por insumos para una pieza de queso madurado en vino de 10 kilos

Los cálculos anteriores entregan un costo de \$3.369 por kilo de queso madurado en vino

- Queso chanco extra-madurado: Este, más que un producto distinto, es un proceso de maduración más extenso para parte de la producción de queso chanco, de modo de responder a la preferencia por productos más maduros y fuertes.

Los ingredientes necesarios para elaborar una pieza de queso (10kg) y sus costos se encuentran detallado en la Tabla 3 a continuación.

Insumo	Cantidad	Costo
Leche	100 lt	\$260/lt
Cloruro de Calcio	25 gr	\$55/lt de leche (Este cálculo tiene incorporados todos los costos variables de producción)
Nitrato de Sodio	20 gr	
Fermento St	0,2 gr	
Fermento GLHF	1,5 gr	
Cuajo Líquido	7 cc	
Agua Potable	33,3 lt	
<b>Total</b>		<b>\$3.150</b>

Tabla 3: Costo por insumos para una pieza de queso chanco extra-madurado de 10 kilos

Los cálculos anteriores entregan un costo de \$3.150 por kilo de queso chanco extra-madurado.

- Quesos con especias: Dentro de la observación de tiendas con oferta de productos gourmet, se identificó una gran presencia de variedades de queso con especias que presentaban un alto nivel de precio, dentro de las cuales destacaban queso con orégano y merkén. Así, se propone incorporar estas variedades, dado que están asociadas a un consumo gourmet y que su preparación no requiere mayores intervenciones en el proceso de elaboración de queso.

Los ingredientes necesarios para elaborar una pieza de queso (10kg) y sus costos se encuentran especificados en la Tabla 4.

Insumo	Cantidad	Costo
Leche	100 lt	\$260/lt
Cloruro de Calcio	25 gr	\$55/lt de leche (Este cálculo tiene incorporados todos los costos variables de producción)
Nitrato de Sodio	20 gr	
Fermento St	0,2 gr	
Fermento GLHF	1,5 gr	
Cuajo Líquido	7 cc	
Agua Potable	33,3 lt	
Orégano/Mérken	100gr	\$1040/\$1600
<b>Total</b>		<b>\$3.369</b>

Tabla 4: Costo por insumos para una pieza de queso con especias de 10 kilos

Los cálculos anteriores entregan un costo de \$3.254 por kilo de queso con orégano y \$3.310 por kilo de queso con merkén.

- Queso Ahumado: Una de las tendencias mundiales proponen el sabor ahumado como uno de los sabores que será tendencia el 2017 (Comax Flavors, 2016), siendo los lácteos una de las principales maneras de

expresarlo. Así, por tanto, se sugiere la inclusión de esta nueva variedad.

Los ingredientes necesarios para elaborar una pieza de queso (10kg) y sus costos se encuentran especificados en la Tabla 5.

Insumo	Cantidad	Costo
Leche	100 lt	\$260/lt
Cloruro de Calcio	25 gr	\$55/lt de leche (Este cálculo tiene incorporados todos los costos variables de producción)
Nitrato de Sodio	20 gr	
Fermento St	0,2 gr	
Fermento GLHF	1,5 gr	
Cuajo Líquido	7 cc	
Agua Potable	33,3 lt	
Humo líquido	82,5cc	\$650
<b>Total</b>		<b>\$3.369</b>

Tabla 5: Costo por insumos para una pieza de queso ahumado de 10 kilos

Los cálculos anteriores entregan un costo de \$3.215 por kilo de queso ahumado.

Es importante mencionar, que si bien estas variedades serán el centro de la oferta gourmet de la tienda, a medida que se vaya aumentando el conocimiento de las preferencias de los consumidores, en el futuro se irán incorporando nuevas variedades para satisfacerlos, en base a un enfoque *pull*, tal como lo realiza Emporio Natural.

Además, se determina que la tienda ofrezca otros productos además de queso. Esto obedece a varias razones. En primer lugar, una mayor variedad en la oferta aporta positivamente a la atracción de potenciales clientes al punto de venta. Por otro lado, aumentan las ventas debido a compras impulsivas de clientes cuya categoría destino fuera el queso. Por último, la venta cruzada de productos asociados a consumo gourmet aporta a la percepción de alta calidad con la que la Empresa buscará atraer a sus clientes.

De acuerdo a Amparo Troncoso (2017), quien rescata las principales conclusiones del estudio Chile Gourmet (2017), los aceites y las mermeladas, junto a los quesos, son de los productos más asociados a un consumo gourmet por el consumidor chileno. Estos productos, además, fueron mencionados por Emporio Natural como productos buscados por el consumidor gourmet y que muestran buenos niveles de venta.

Así, se incluirán también dentro de la oferta de Esmeralda Gourmet mermeladas y aceites cuyas propuestas sean compatibles con la de la

Empresa, es decir, que estén elaborados de manera artesanal y con insumos naturales. La venta cruzada de estos productos permitirá reforzar la percepción gourmet con la que la Empresa buscará posicionar su oferta.

Por último se ofrecerán frutos secos, como una alternativa snack y de categoría impulsiva.

### Empaque

El empaque es, en parte, una extensión del producto que envuelve, lo cual puede tener tanto consecuencias positivas como negativas. Un buen empaque puede ser el punto de inicio de las percepciones que el producto busca generar en los usuarios, así como uno malo puede ser la pérdida de ellas. Es por eso que el packaging deberá reflejar la propuesta gourmet, artesanal y natural, de modo que los productos no vean afectadas las percepciones que quieren generar en sus usuarios.

A continuación se presentan propuestas de empaque elaborados con papel y cartón, materiales más asociados a productos artesanales, ya que se contraponen a otros materiales más industrializados como el plástico.

### Propuestas gráficas



Figura 4: Propuestas de empaque

## 11.3 Precio

El precio marca el límite desde donde una empresa y sus clientes se reparten los beneficios de la venta de los productos, y definen, en gran parte, el éxito del negocio.

Así, es importante determinar bien el precio, de manera de los clientes los encuentren atractivos y se produzcan ventas.

Esmeralda Gourmet busca responder a una tendencia de gourmetización en el mercado de queso chileno, lo cual va asociado a una mayor búsqueda de calidad, lo cual, a su vez, tiene una alta correlación con el precio. Algunos estudios, como el realizado por Akshay (2005), señalan que el nivel de precios afecta directamente la percepción de calidad de los consumidores, por lo que una propuesta de alta calidad no puede ir relacionada a un precio de liquidación.

Sin embargo, dado que Esmeralda será un nuevo actor en el mercado, no hay información aún de cuál será la valoración que realizarán los consumidores de las características de sus productos, por lo que contar con un sólo nivel de precios, en especial si es un precio premium, tendría un riesgo considerable.

Esto se suma al hecho de que Esmeralda aún no conoce a cabalidad el mercado y que un mayor entendimiento del consumidor es efectivamente el objetivo que se persigue esta nueva UEN, por lo que, para lograrlo, debe tener una propuesta que no sea tan acotada a un solo segmento.

Así Esmeralda Gourmet tendrá dos niveles de precio, que irán asociados a las dos líneas de productos lácteos que se ofrecerán en la tienda; los productos actuales de la Empresa y la nueva línea Gourmet.

Para determinar la primera, se considerarán los márgenes que presentan los clientes de Santiago para la venta de aquellos productos, ya que es un nivel de precios actualmente probado y que cumple con el objetivo de apropiarse del margen de distribución.

De la observación de estos precios se observó que eran, en promedio, un 66,2% más altos que el precio al cual lo adquirirían de la Empresa. Se utilizará, sin embargo, un aumento de solo 56,2%, sacrificando 10% del margen con el objetivo de presentar un nivel de precio atractivo que atraiga potenciales clientes.

Si bien Esmeralda Gourmet será una unidad de la misma empresa, se determinó que adquiriera sus productos al mismo precio que los actuales clientes distribuidores. La razón de esto es no comprometer los márgenes actuales de Quesería Esmeralda, cumpliendo con el objetivo de que la creación de esta nueva UEN no afecte sustancialmente las operaciones. Así, tomando el precio mayorista y aplicando este aumento, se obtienen los precios para las variedades de queso actuales ilustrados en la Tabla 6.

Producto	Precio Mayorista sin IVA	56,2%	Precio sin IVA
Queso Chanco	\$4.200	\$2.150	\$6.350
Quesillo	\$2.200	\$1.126	\$3.326
Queso Fresco	\$2.200	\$1.126	\$3.326

Tabla 7: Precio Variedades Básicas

Por otro lado, para la determinar los precios de las variedades Gourmet, se realizó una observación de precios en los supermercados Líder y Jumbo, y en 6 tiendas gourmet. Los resultados de este levantamiento se encuentran detallados en el Anexo 5 y en la Tabla 7 se resume el valor promedio por kilo de estas variedades.

Producto	Precio con IVA /kg	Precio sin IVA/kg
Queso Ahumado	\$8.400	\$7.059
Queso con Oregano	\$10.990	\$9.235
Queso con Merken	\$10.990	\$9.235
Queso Artesanal Premium	\$20.990	\$17.639
Queso Finas Hierbas	\$34.950	\$29.370
Queso Fresco con Almendras	\$19.960	\$16.773
Queso Fermentado con Merken	\$34.950	\$29.370
Queso Chanco	\$10.000	\$8.403
Queso Fresco Pimienta	\$21.000	\$17.647
Queso Ahumado Santa Rosa	\$20.990	\$17.639
Queso Ahumado Los Tilos	\$13.196	\$11.089
Pahuilmo (Oregano, Merken)	\$14.398	\$12.099
Queso de Cabra Ciboulette	\$21.995	\$18.483
Pahuilmo (Oregano, Merken)	\$9.980	\$8.387
Queso Ahumado Santa Rosa	\$19.990	\$16.798
Precio Promedio	\$18.185	\$15.282

Tabla 7: Observación de precios de variedades gourmet

Se utilizaron estos precios para determinar el precio de las variedades gourmet, y luego se redujo en un 20% para obtener un precio que sea más atractivo y atraiga a más clientes potenciales. Haciendo este calculo se obtiene un precio de \$12.225 para estas variedades.

Finalmente, para la determinación de los precios de los productos adicionales que se ofrecerán en la tienda, se tomará el precio al cual se comercializan en la tienda Emporio Natural, debido a que entregan un nivel válido de la valorización del consumidor de estos productos (Tabla 8).

Producto	Formato	Costo	Precio
Mermelada	500cc	\$3.301	\$4.033
Aceites	500cc	\$2.696	\$3.193
Frutos secos	1kg	\$2.990	\$5.714

Tabla 8: Precios productos adicionales

## 11.4 Plaza

El punto de venta será de vital importancia para el éxito de este proyecto, ya que es el ambiente donde suceden las compras y define, en gran parte, la experiencia que el cliente tendrá en ella. La construcción de percepciones comenzará desde el momento en que entre a la tienda, por lo que es importante que esté alineada con la propuesta de sus productos.

Dado que la propuesta tiene como uno de sus principales atractivos el carácter artesanal y natural, la tienda tiene que reflejar este carácter. Es por eso que Esmeralda Gourmet tendrá una decoración y display con materiales naturales como madera y mimbre, evitando otros materiales más industrializados como el plástico. En la Figura 5 se puede ver una propuesta de la fachada de la tienda, donde predominan la madera, colores sobrios y decoraciones naturales. Esto busca comunicar percepciones artesanales y naturales.



Figura 5: Propuesta fachada de Esmeralda Gourmet



Es importante, también, definir cómo será el display de los productos. Las variedades que no necesitan refrigeración serán exhibidas en repisas de madera laterales y a lo largo de una mesa de madera central, de manera que el cliente pueda acercarse, observar y manipular los productos. Por otro lado, los productos que necesitan refrigeración, tales como el Quesillo y Queso Fresco, serán exhibidos en una vitrina refrigerada empotrada en el mesón de atención. En la Figura 6 se puede ver un referente del concepto de vitrina empotrada.



Figura 6: Referente de vitrina empotrada en meson de madera

Las condiciones ambientales de la tienda también son de gran importancia para la experiencia de compra que tendrán los clientes y aportan a que se logren mayores niveles de venta. Baker, Grewal & Levi (1992) realizaron experimentos donde buscaban validar algunos de los hallazgos de otros autores, tales como Donovan y Rositer (1982), relacionados a si las condiciones ambientales podían afectar el comportamiento de compra. Ellos encontraron que algunos estímulos podían aumentar la excitación y placer de los clientes, lo que a su vez afectaba la probabilidad de compra. Más específicamente, a mayor placer, aumentaba la voluntad de comprar productos, y, a mayor excitación, aumentaba el tiempo de permanencia en la tienda y la voluntad de interactuar con el personal de ventas. Otros autores, como Roschk, Correia & Breitsohl (2016), analizaron qué factores ambientales aportaban a las sensaciones de placer y excitación de los clientes. Dentro de sus hallazgos, determinaron que la presencia de música aumentaba el placer, satisfacción e intención de compra, y que los colores cálidos aumentaban la excitación.

Así, para el diseño de este punto de venta, se considerarán colores cálidos, como amarillo, naranja y rojo, con una iluminación tenue, para no sobrecargar a los clientes y que les permita una experiencia de compra agradable. Este objetivo, será también abordado con la presencia de música instrumental de fondo que favorezca una experiencia placentera. La Figura 7 muestra las condiciones ambientales de Coquinaria, tienda posicionada en el

mercado gourmet y cuyo punto de venta reúne las características ambientales antes descritas.



Figura 7: Referente de materiales, colores e iluminación

La ubicación de la tienda será fundamental para poder tener una buena afluencia de clientes y, en consecuencia, buenos niveles de venta. En consideración de esto, se determina que la tienda se encuentre ubicada cerca de algún punto de alto flujo de personas, tal como son las estaciones de metro. Se determina, además, que la tienda esté ubicada en el sector oriente de la capital, debido a que las comunas de este sector presentan una mayor concentración del segmento ABC1, segmento con mayores tendencias al consumo de productos gourmet.

Finalmente, para determinar los requerimientos espaciales del lugar, se utilizan, como referencia, las dimensiones de la sala de venta que actualmente tiene la Empresa, las cuales corresponden a 26m<sup>2</sup>.

Con estos antecedentes, se toma como ubicación referencial el arriendo de un local comercial cercano a la estación de metro Manquehue, correspondiente a la Línea 1.

### Layout Tienda

En la Figura 8 se muestra la distribución interna que tendrá Esmeralda Gourmet. En esta se contemplan las repisas laterales y mesa central en donde se exhibirán los productos no refrigerados. Se muestra, además, el mecón con la vitrina empotrada, en el cual también estará el equipamiento necesario para la venta de productos. Finalmente, se consideran otros elementos necesarios para la operación tales como las tablas de cortar y el lavamanos.

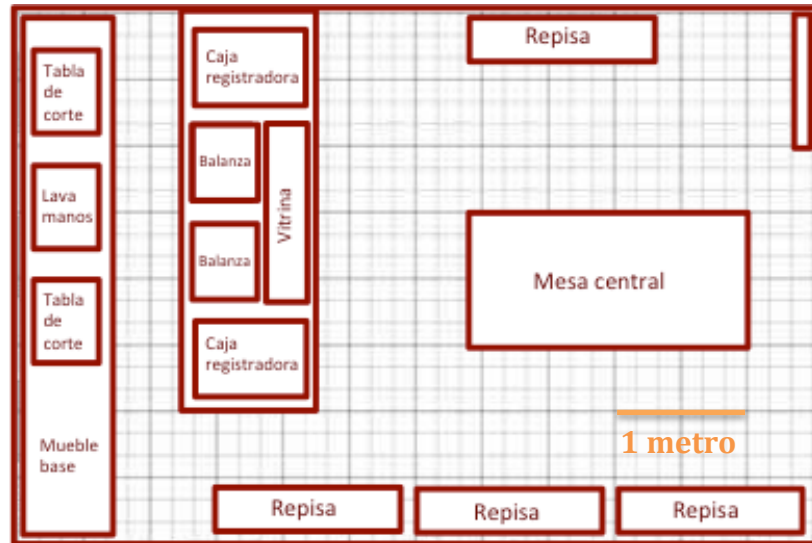


Figura 8: Layout Tienda Esmeralda Gourmet

## 11.5 Promoción

Uno de los objetivos centrales de la promoción es estimular las ventas de los productos. Ya sea para capturar nuevos clientes o retener a los actuales, la promoción es una herramienta fundamental para obtener una base de clientes que permita la rentabilidad del proyecto.

Considerando que Esmeralda Gourmet será un actor nuevo en el mercado, parte importante de la promoción estará enfocada en capturar nuevos clientes.

Para lograr esto, la estrategia inicial del punto de venta será de penetración. Esto significa que la Empresa sacrifica inicialmente parte del margen de venta con el objetivo de capturar clientes de una manera más ágil. Así, durante los primeros 3 meses, los precios de los productos de la tienda estarán con una reducción del 40%.

Si bien el beneficio fundamental de la promoción está en el descuento en precios, es necesario que este beneficio sea comunicado a los potenciales clientes. Así, esta promoción inicial será comunicada al segmento objetivo a través de publicidad exterior en puntos cercanos a la ubicación de la tienda, tales como en estaciones de metro o esquinas de alta circulación de personas, redirigiendo tráfico a la tienda. En la Figura 9 se pueden ver distintas propuestas de la publicidad exterior. Esta estrategia se utilizará durante los primeros 3 meses de operación del punto de venta, de manera de potenciar el flujo inicial de clientes.



Figura 9: Propuesta de publicidad exterior

Se utilizarán, también, carteles en las esquinas de la cuadra donde esté ubicada Esmeralda Gourmet. El objetivo de esto es aumentar el tráfico de personas que circulen por fuera de la tienda, haciendo una invitación a dirigirse a ella. En la Figura 10 se puede observar una propuesta de este tipo de publicidad.



Figura 10: Propuesta de cartel exterior

Por otro lado, se apoyarán estos esfuerzos con degustaciones periódicas de productos que atraigan un mayor flujo de personas a la tienda. Este es un elemento común entre las tiendas estudiadas y permite, además, ir evaluando las preferencias de los consumidores, aspecto de gran importancia para Esmeralda Gourmet. Para favorecer este seguimiento, se implementará también un programa de lealtad, que premie a los clientes frecuentes con diversos descuentos en la tienda y que permita ir registrando la información de las preferencias. A través de este programa, se podrá establecer una

relación más cercana con el cliente, y se le podrá comunicar directamente cuando se incorporen cambios en la oferta que estén relacionados a sus preferencias. Una de las maneras predilectas para esta comunicación será Whatsapp debido a la rapidez y cercanía que este medio proporciona.

Finalmente, se utilizará una estrategia de promoción online, esto principalmente a que es una plataforma económica pero de alto alcance, con una penetración en Chile del 59%, de acuerdo a datos levantados por la empresa Interactive Advertising Bureau.

Esto se realizará mediante Facebook, dado que, de acuerdo al mismo estudio, la mayoría de los usuarios de internet han creado una cuenta (91,4%) y que gran parte de ellos ingresa frecuentemente (67,3%). El enfoque de esta promoción estará en generar consciencia de la apertura de esta nueva tienda y de su oferta, además de invitar a los potenciales clientes a que se dirijan a ella.

## **12.- Plan Operacional**

El objetivo del Plan Operacional es determinar los requerimientos y acciones necesarias para que el negocio pueda funcionar eficientemente. Al desarrollar este Plan, se identifican las principales acciones a realizar, lo que permite identificar cuáles serán los equipamientos necesarios para la operación.

### Venta

Tal como se realiza actualmente en la Empresa, en la tienda se venderán los productos lácteos en dos formatos, dependiendo de si la variedad es fresca o madurada.

Las variedades Chanco, Provoleta y la línea Gourmet se venderán por trozo, y su valor de venta irá asociado al peso de este y al precio por kilo. Por otro lado, los Quesillos y Frescos serán vendidos en las presentaciones actuales de venta, de pesos aproximados de 500g y 1,3kg, respectivamente. Los precios de las presentaciones también se calculan en base a su peso exacto.

### Abastecimiento de productos

Esmeralda Gourmet se enfocará en la distribución de los productos de la Empresa, por lo que la elaboración de estos no estará dentro de sus actividades. Sin embargo, sus operaciones contemplan que se abastezca de los productos que ofrecerá en la tienda. Para esto, se determina la

contratación de un chofer que realice viajes semanales a la Quesería para abastecerse de productos.

Inicialmente se realizarán dos viajes a la semana, lo que se irá modificando en relación al comportamiento de la demanda.

### Degustaciones

Semanalmente, se realizarán degustaciones de los productos que ofrecerá la tienda Esmeralda Gourmet de manera de atraer flujo de personas a la tienda e ir fidelizando a los clientes.

Cada semana se irá degustando una variedad distinta, de modo de ir probando cuáles son las variedades más atractivas para el cliente.

Acompañado a estas, se dispondrá de una encuesta en la que los clientes podrán valorizar su preferencia por la variedad ofrecida, y podrán inscribirse para ser notificados cuando alguna variedad nueva sea incluida en la oferta de la tienda. Esto presenta diversas ventajas. En primer lugar, se disminuye el riesgo de incluir variedades que no sean atractivas para los clientes, aumentando la probabilidad de su venta. Además, esto permite que el cliente se sienta relevante para la Empresa, ya que pasa a ser parte de la toma de decisiones de la tienda. Finalmente, esto permite acortar el periodo de inventario de estar variedades dado que los clientes interesados serán informados apenas sean incluidos en la oferta.

### Elaboración de las nuevas variedades de queso

Si bien la elaboración de los productos no está dentro de las operaciones de Esmeralda Gourmet, no puede incluir nuevas variedades a su oferta sin detallar cómo las podría elaborar la Empresa.

Antes de detallar las etapas de elaboración de cada uno de las nuevas variedades a ofrecer, es relevante profundizar un poco acerca del proceso de elaboración de la variedad que servirá de base para estos productos: el queso Chanco.

### Elaboración de Queso Chanco

Para el caso de la variedad Chanco, el proceso parte con la recepción de la leche proveniente de la ordeña, la cual entra en la etapa de acopio, que consiste, principalmente, en un enfriamiento de la sustancia con el objetivo de detener el crecimiento bacteriano de la leche. Esto se realiza principalmente debido a que la leche utilizada para la elaboración diaria del queso no es la de la ordeña de aquél día, sino que la del día anterior.

Luego de la etapa de acopio, la leche enfriada pasa a la etapa de pasteurización, donde se eleva su temperatura desde los 4°C a los 78°C a fin de eliminar las bacterias patógenas dañinas para la salud que están presentes en la leche.

Posteriormente, la leche pasa a unas tinajas de acero inoxidable, donde se le adicionan diversos insumos, entre los que destacan cloruro de calcio y fermentos liofilizados. Estos aditivos permiten recuperar características propias de la leche que se pierden durante el proceso de pasteurizado, como son la solubilidad, la capacidad de coagulación de la leche y respuesta del fermento en cámara de maduración.

Una vez adicionados los insumos, se incorpora el cuajo, con el objetivo de coagular los sólidos de la leche, y se deja reposar. Luego del reposo, la leche forma una sustancia más sólida y elástica, la cuál es cortada y agitada.

En esta etapa, se desuera 1/3 del volumen de la tina, dando espacio para agregar agua de cocción. Una vez finalizada la etapa de cocción, se vuelven a agitar los granos de cuajada, con el fin de afirmarlos. Posteriormente se desueran 2/3 de la tina, se agrega salmuera y se comienza a "amasar" la cuajada restante para mantener una sustancia homogénea y evitar aglomeraciones.

Finalmente los pequeños trozos finales son depositados en moldes, los que son prensados para eliminar el exceso de líquido. Terminado esto se pasa a la etapa de maduración, la que para la variedad de queso Chanco es de alrededor de entre 14 y 21 días.

### Elaboración de las variedades gourmet

Para la definición de la elaboración de las nuevas variedades de queso se trabajó en conjunto a los dos maestros queseros que tiene actualmente Quesería Esmeralda, Luís Quiroz y Ricardo Vera.

Tal como se mencionó anteriormente, la elección de las nuevas variedades contempla que su elaboración no presente mayores diferencias con el proceso de elaboración de Queso Chanco. Las variaciones se detallan a continuación:

- Queso madurado en vino: La elaboración de esta variedad es similar a la de Queso Chanco, con la salvedad de que, en el proceso de maduración, se dejan las piezas de queso sumergidas en vino tino por un período de 8 días.

Para garantizar que el queso va tomando sabor de manera homogénea, las piezas se van dando vuelta cada dos días.

- Queso Chanco Extra – Madurado: La diferencia de esta variedad con la variedad normal de Queso Chanco radica, como es esperable, en la extensión de la maduración. Para esta variedad se ha determinado que este tiempo tenga una duración del doble de la maduración usual, con lo que llegaría a 42 días.
- Queso con Merkén y Orégano: Para elaborar estas variedades, una vez finalizada la etapa de cocción y desuerado de los 2/3 de tina, se agregan los 100gr de oregano o merken, dependiendo la variedad a elaborar.

La razón de agregar las especias en esta etapa del proceso obedece a un tema de eficiencia, ya que como en el proceso se van vaciando las tinas, si se agregaran las especias antes se perdería gran parte de ellas.

- Queso Ahumado: El método de elaboración es similar al del queso con especias, donde, al terminar el último desuerado, se agregan los 82,5 cc de humo líquido.

#### Equipamiento e insumos necesarios para las operaciones

Los principales requerimientos para la operación de la tienda van relacionados a las tres operaciones importantes a realizar: abastecimiento, inventario y venta de productos.

Con respecto al primer punto es necesario considerar que para vender productos en otro mercado hay que movilizar la oferta desde el punto de producción hasta el nuevo punto de venta, es decir, llevar los productos de Quesería Esmeralda desde Melipilla hasta Santiago.

Para esto, se consideró la adquisición de un vehículo que permita realizar este abastecimiento. Dado que algunos de los productos necesitan refrigeración, este vehículo deberá contar con espacios de almacenamiento refrigerados para su transporte.

Por otro lado, para poder vender los productos en el nuevo punto de venta, será necesario mantener un inventario de productos. Para esto se dispone adquirir muebles y repisas para los productos que no requieren refrigeración, como los quesos Chanco, Provoleta y la nueva línea Gourmet, y una vitrina refrigerada para los productos frescos, como Quesillo y Queso Fresco.

Serán necesarios, además, los elementos que permitan realizar la venta de los productos. Para esto se necesitarán, primero, balanzas que permitan



vender los productos a granel, y dos cajas registradoras que permitan registrar las ventas. A esto se suman diversos utensilios necesarios para la manipulación de los productos, tales como cuchillos, tablas para picar, bandejas, etc.

Por último serán necesarios un computador e impresora, para facilitar los registros operacionales y financieros.

Así, tal como se observa en la Tabla 9, se calcula la inversión necesaria para adquirir el equipamiento operacional del nuevo punto de venta.

Equipamiento	Precio	Cantidad	Monto Total
Lampara colgante vintage	\$59.990	4	\$239.960
Telefono	\$9.990	1	\$9.990
Bandeja de mimbre	\$10.990	4	\$43.960
Tabla de Madera	\$4.290	2	\$8.580
Cuchillo de Cocina Profesional	\$11.990	2	\$23.980
Caja registradora	\$99.992	2	\$199.984
Computador	\$299.990	1	\$299.990
Impresora	\$19.990	1	\$19.990
Altavoces de techo Virtually Invisible® 791 II	\$529.990	1	\$529.990
Repisa Mural	\$16.990	4	\$67.960
Mueble base	\$75.990	2	\$151.980
Lavamanos	\$49.990	1	\$49.990
Mesa rústica	\$249.990	1	\$249.990
Lifan Foison Cargo	\$5.462.100	1	\$5.462.100
Delantal	\$3.990	2	\$7.980
Balanza	\$19.900	2	\$39.800
Vitrina Refrigerada	\$411.978	1	\$411.978
Nevera 98L	\$79.990	2	\$159.980
<b>Total</b>			<b>\$7.978.182</b>

Tabla 9: Equipamiento para la operación

## 13.- Plan de Recursos Humanos

Dado que el plan de expansión se enmarca en la creación de una unidad estratégica de negocios, será necesario, en primer lugar, la contratación de un Gerente de Negocios que esté a cargo de gestionar estratégicamente la entrada al mercado de Santiago.

Por otro lado, para la operación de la nueva tienda se necesitará personal de ventas. Para determinar la cantidad de personas necesaria, se toma como

referencia la cantidad de ventas mensuales que realiza la Empresa con su actual fuerza de ventas, que corresponde a 1 vendedor.

Según datos financieros de Mayo del 2017, la cantidad de boletas emitidas por la empresa fue de 1.987. Según los cálculos de estimación de demanda presentados en la siguiente sección, esta se estabilizará, al término del cuarto año, en alrededor de 1.561 personas. Con esto se determina que, en términos mensuales, la demanda logra ser atendida con una persona.

Además del vendedor se considera la contratación de un Jefe de Tienda que tenga como rol gestionar la operación del nuevo punto de venta, tanto de cara al Gerente de Negocios como de cara a los clientes. Si bien se identificó que con una persona sería suficiente para atender la cantidad esperada de clientes mensuales, existe la posibilidad de que hayan concentraciones de demanda, en algún horario en particular, que requieran mayor capacidad de atención por parte del personal de ventas. Por esto, el Jefe de Tienda también deberá estar preparado para asistir al Vendedor en caso de que la demanda así lo requiera.

Por último, será necesaria la contratación de un chofer que se encargue del abastecimiento de productos desde Melipilla hasta el punto de venta.

En la Figura 11 se puede observar el organigrama de la tienda de Santiago.

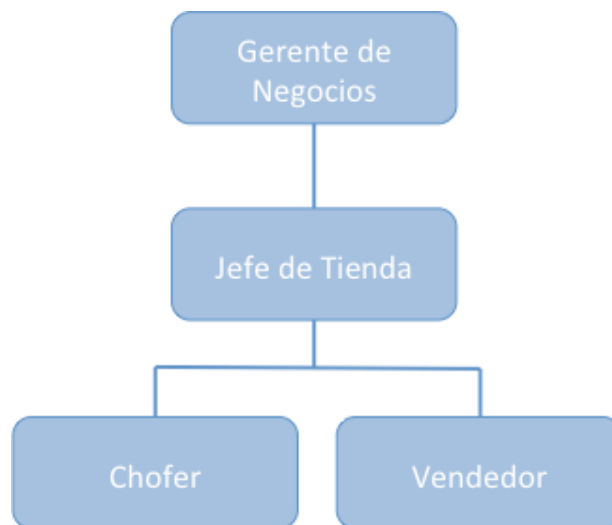


Figura 11: Organigrama Esmeralda Gourmet

Los roles de cada uno serán:

Gerente de Negocios: Uno de los objetivos del Gerente de Negocios será el de gestionar la propuesta de valor de cara a los clientes de la tienda, es decir, velar por que los clientes mantengan el atractivo por la propuesta de Esmeralda Gourmet.

Otro de los objetivos importantes del rol del Gerente de Negocios será gestionar el conocimiento del consumidor de este nuevo mercado y determinar cómo aprovechar esta información y traducirla en nuevos ingresos para la UEN. De manera particular, deberá definir qué nuevos productos se van agregando a la oferta de la tienda y cómo se comunicarán tanto a los clientes actuales como a los potenciales.

Características:

- Dominio de estrategia de negocios
- Habilidades gerenciales.

Jefe de Tienda: Será el responsable de la tienda, encargado de las aperturas y cierres del día, de cautivar a los clientes potenciales y resolver los posibles problemas de la clientela. Será también el encargado del registro contable del punto de venta y deberá estar disponible a apoyar las operaciones de venta en caso de que la demanda sea alta. Finalmente, será el encargado de manejar la publicidad digital a través de las redes sociales.

Por otro lado, será el encargado de realizar las degustaciones de queso por lo que deberá contar con capacidad comunicacional que le permita informar las características organolépticas de las distintas variedades a degustar. Además, deberá registrar la información de las preferencias de los clientes obtenidas a través de estas.

Características:

- Conocimientos de administración
- Capacidad de gestionar demanda
- Manejo de R.R.H.H
- Experiencia en ventas
- Habilidades comunicacionales

Vendedor: Será el encargado primario de atender a los clientes que lleguen a la tienda y, tal como mencionó María Soledad, será un actor fundamental para generar una relación estrecha con los clientes. Deberá ser capaz de tener un trato cordial y cercano, que le permita establecer una buena comunicación con los clientes e ir aprendiendo de ellos. Esto último, será de gran importancia, dado que el vendedor será el encargado de las

comunicaciones vía Whatsapp con los clientes. Debe tener capacidad vendedora y ser capaz de vender a granel.

Características:

- Experiencia en ventas
- Trato cordial

## **14.- Plan Financiero**

El objetivo del Plan Financiero reside en proporcionar información que permita estimar si el plan de expansión de la Empresa será rentable o no. Para lograr este objetivo, se muestran, entre otros, los ingresos y costos esperados provenientes de la entrada al mercado de Santiago. Los principales indicadores que servirán a este propósito serán el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno).

### **14.1 - Moneda, Horizonte de Planificación y Tasa de Descuento**

Para los análisis de este Plan Financiero se utilizará la moneda correspondiente a los mercados en los cuáles Quesería Esmeralda se desempeñará, el Peso Chileno (CLP).

Si bien para proyectos de instalación de un nuevo punto de venta, la tasa de descuento usualmente utilizada es del 15%, el plan de expansión considerará la apertura y operación simultánea de varias tiendas, lo que aumenta los riesgos del proyecto. Así se determinó que la tasa de descuento a utilizar fuera de 18%. Operando con esta tasa y considerando el valor de la información levantada por la UEN, de tener un VAN positivo, se justificaría que la empresa decida abrir la nueva rama.

Finalmente, los cálculos de flujo de caja y de Valor Actual Neto se considerarán en un horizonte de 4 años para el análisis inicial de la rentabilidad de un punto de venta en Santiago, y de 8 años para analizar el proyecto con la estrategia de expansión de tiendas. La razón detrás de esto, es, primero, analizar si el funcionamiento de un punto de venta en este mercado sería rentable, ya que, en caso contrario, este modelo no sería el indicado para la entrada al mercado de Santiago. Luego, de resultar positivo el primer análisis, se puede analizar el desempeño financiero que tendría la entrada completa de la Empresa a este mercado, considerando la apertura inicial de una tienda y la apertura sucesiva de otras.

## 14.2 - Estimación de la demanda inicial

Uno de los aspectos base de la teoría económica es la demanda. Por mucho que exista una gran oferta de bienes, si es que no existe demanda por ellos, no existe intercambio, y sin este, las empresas no obtienen los ingresos que las ayudan a existir.

Es por eso que toma importancia la capacidad de pronosticar cuál será la demanda estimada que tendrá la nueva tienda Esmeralda Gourmet.

Se realizó un levantamiento de información a 6 tiendas gourmet en la ciudad de Santiago, lo que permitió estimar que la demanda diaria promedio que tenía un punto de venta con de estas características era de 28 personas diarias. Este valor, sin embargo, es para un negocio que ya está en una etapa de maduración, por lo que no sería correcto asumir que una tienda recién instalada tendría estos niveles de venta.

Para tener un orden de magnitud más cercano a lo que Esmeralda Gourmet podría encontrar en sus primeros meses de operación, se considera el flujo diario de personas como base del análisis. Tal como se mencionó anteriormente, el mercado total de personas a las cuales la tienda podría impactar es el flujo de personas que circula cercano a la tienda.

Considerando que la tienda estaría ubicada en las cercanías de la estación de metro Manquehue, se comienza el análisis con las estimaciones del Metro de Santiago, que ubican la afluencia diaria de personas en esta estación en 68.174 personas.

Para obtener la fracción de estas personas que corresponderían al mercado meta, se utilizarán las respuestas a la encuesta de consumo online realizada en la ciudad de Santiago.

Primero, se debe encontrar la proporción que corresponde a quienes consumen queso la mayoría de los días de la semana. Esto dado que la propuesta de Esmeralda Gourmet va dirigida a quienes hayan desarrollado un consumo frecuente de queso, que les haya permitido ir desarrollando sus preferencias de este producto. La pregunta N°2 de la encuesta consultaba por la frecuencia semanal de consumo. En esta, el 65,9% manifiesta consumir queso "3 a 4 veces a la semana" o más. Aplicando este filtro al flujo diario de personas, se obtiene un flujo de 44.926 personas.

Por otro lado, la nueva propuesta de la empresa tiene como base, entre otras características, una oferta más gourmet. Esta propuesta tendrá atractivo para quienes perciban un valor adicional en este tipo de productos, en particular, para quienes los consuman. La pregunta N° 1 de la encuesta

online consultaba a los encuestados por las variedades de queso consumidas. Al analizar las respuestas, de quienes consumen queso la mayoría de los días de la semana, el 42,1% consume alguna variedad que no sean las de mayor consumo en Chile: Chanco, Gouda, Queso Fresco y Quesillo. Así, por tanto, se obtiene un flujo de 18.914 personas.

Por último, dada la mayor tendencia de gourmetización de su población, se utiliza un último filtro, correspondiente a la fracción de los consumidores frecuentes, con tendencia gourmet, que pertenecen al segmento ABC1, lo que la encuesta sitúa en 75,9%. Así, se llega a un flujo final del mercado meta de 14.335 personas.

Si bien el cálculo del mercado meta nos entrega el total de personas que estarían en el segmento al cual el nuevo punto de venta apuntará, esto no significa que todas ellas serán clientes, ya que, como actor nuevo en el mercado, sólo se podrá impactar inicialmente a un número reducido de ellas.

Para estimar el número de personas que llegará a la tienda, se utilizarán algunos hallazgos de Torres y Muñoz (2006), en su estudio exploratorio de recordación de marca y motivación de compra. Los autores realizaron un experimento para determinar la efectividad de la publicidad en algunas estaciones de metro de la ciudad de Santiago. Encontraron que del total de personas que circulaba por la estación, un 67% recordaba los avisos publicitarios a los cuales estaba expuesto. Además analizaron la motivación de compra de los productos publicitados entre las personas que recordaban la publicidad, encontrando que el 58% declaraba intenciones de compra.

De esta manera, se considerará que el 67% de las personas expuestas a la publicidad de la tienda en el metro Manquehue, recordarán el aviso publicitario, y que de estas, el 58% desarrollará intenciones de compra. Estos cálculos reducen el número potencial de clientes iniciales desde 14.335 a 5.578 personas.

El cálculo anterior da información acerca de la cantidad de personas que tendrían intenciones de compra en Esmeralda Gourmet, pero no necesariamente de quienes efectivamente se movilizarán a la tienda. Esto dado que, aún cuando las personas desarrollen esta intención, desviar su camino inicial tendría costos que no todos estarían dispuestos a asumir. Así, de este número total, asumiremos que sólo el 10% decide ir a la tienda, obteniendo 557 personas.

Finalmente, al ser primera vez que se enfrentarán a la tienda y propuesta de Esmeralda Gourmet, no se puede asumir que todos quienes entren a la tienda efectivamente comprarán algún producto, por lo que asumiremos que sólo la mitad de quienes entren a la tienda durante el primer mes realizará una compra.

Considerando todos los cálculos anteriores se obtiene una demanda mensual inicial de 279 personas. Este valor es poco más del 25% de los clientes que actualmente tienen las tiendas gourmet establecidas, por lo que la estimación va en línea con la información proporcionada por el mercado.

Una vez determinada la demanda inicial, es necesario determinar cuánto será la cantidad demandada por esta fuerza inicial de clientes. Para determinar esto, se utiliza la información levantada por la pregunta N° 6 de la encuesta online, que buscaba determinar el consumo semanal por variedad de queso. Cabe destacar que este consumo corresponde a quienes presentan las características del segmento objetivo. En la Tabla 10 se observa la cantidad mensual demandada para cada una de las variedades de queso para un cliente.

Variedad	Cantidad Semanal Promedio (gr)	Cantidad Mensual (kg)
Chanco	203,74	0,815
Quesillo	83,02	0,332
Queso Fresco	97,99	0,392
Variedad Gourmet	151,07	0,604
<b>Total</b>	<b>535,82</b>	<b>2,143</b>

Tabla 10: Consumo mensual promedio

Así, considerando una demanda inicial de 279 personas, la demanda mensual de variedades de queso se refleja en la Tabla 11.

Variedad	Demanda Mensual por Cliente (kg)	Cientes	Demanda Total (kg)
Chanco	0,815	279	227
Quesillo	0,332	279	93
Queso Fresco	0,392	279	109
Variedad Gourmet	0,604	279	168
<b>Total</b>	<b>2,143</b>	<b>279</b>	<b>597</b>

Tabla 11 : Demanda mensual inicial

Para el caso de las mermeladas, aceites y frutos secos, se utilizan las demandas del local Emporio Natural, las cuales, considerando el promedio de 28 personas diarias que ingresan a este tipo de locales, entrega el siguiente consumo mensual por cliente. Este detalle se puede observar en la Tabla 12.

Producto	Cantidad mensual	Cantidad por cliente
Mermeladas	50 ud	0,061728395 ud
Aceites	50 ud	0,061728395 ud
Frutos Secos	80 kg	0,098765432 kg

Tabla 12 : Proyección demanda mensual productos adicionales

### 14.3 - Estimación del crecimiento de la demanda

Para determinar el crecimiento de la demanda, se usará una relación encontrada por Söderlund (1998), entre la satisfacción de los clientes y las referencias que realiza del producto. Para esto, primero, se supondrá que la satisfacción del cliente con el producto y/o servicio en el nuevo punto de venta, será similar a la manifestada por los clientes actuales de la Empresa. Este nivel de satisfacción es calculado a partir de las encuestas presenciales a los clientes de la quesería. La pregunta N°16 de la encuesta buscaba determinar si existía algo que el cliente cambiaría del producto o servicio. De quienes respondieron la encuesta, el 72% respondió "Nada", mostrando su satisfacción con el producto y el servicio.

Luego, se utiliza la relación entre el nivel de satisfacción de los clientes y las referencias "word-on-mouth". Se busca, de esta manera, determinar cuál sería el grado de recomendación de los clientes satisfechos. De acuerdo a los hallazgos de Söderlund (1998), existe una correlación importante entre el nivel de satisfacción de los clientes y su recomendación del bien o servicio. A través de encuestas, Söderlund calculó que la correlación entre estos parámetros era, para las experiencias positivas, 0,493. Así, se asumirá que, de los clientes satisfechos, el 49,3% recomendará el servicio.

Por último, para estimar cuántos, de quienes reciban la recomendación, efectivamente se convertirán en clientes, se considerará el ciclo de vida del producto, que contempla cuatro etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación. Dado que el horizonte de estudio inicial son 4 años, se consideran las primeras tres etapas.

Así, se considerará que para la etapa de lanzamiento el 10% de quienes reciban una referencia se convertirán en clientes, aumentando a 25% en la etapa de crecimiento, y disminuyendo al 5% en la etapa de madurez. Estas etapas tendrán duraciones de 6 meses, 12 meses y 30 meses, respectivamente, completando el horizonte de 4 años.

De esta manera, se detalla en la Tabla 13 la proyección de crecimiento de la demanda. Los colores naranja, verde y morado se relacionan a los periodos de lanzamiento, crecimiento y maduración, respectivamente.



Mes	Cientes	Mes	Cientes	Mes	Cientes	Mes	Cientes
1	279	13	602	25	1042	37	1287
2	289	14	655	26	1060	38	1309
3	299	15	714	27	1079	39	1333
4	310	16	777	28	1098	40	1356
5	321	17	846	29	1118	41	1380
6	332	18	921	30	1138	42	1405
7	361	19	937	31	1158	43	1430
8	394	20	954	32	1178	44	1455
9	428	21	971	33	1199	45	1481
10	466	22	988	34	1220	46	1507
11	508	23	1006	35	1242	47	1534
12	553	24	1024	36	1264	48	1561

Tabla 13 : Proyección demanda mensual

## 14.4 - Ingresos

Para calcular los ingresos esperados se calcula, primero, el ingreso mensual promedio por cliente. Para calcular este valor, se multiplica el consumo semanal promedio (CSP) por el precio por kilo de cada una de las variedades. Este cálculo entrega la información de la Tabla 14.

Variedad	CSP (gr)	Precio por kilo	Ingreso Mensual Promedio
Chanco	203,74	\$6.350	\$5.175
Quesillo	83,02	\$3.326	\$1.105
Queso Fresco	97,99	\$3.326	\$1.304
Variedad Gourmet	151,07	\$12.225	\$7.387
<b>Total</b>			<b>\$14.971</b>

Tabla 14 : Ingreso mensual por cliente

Además se considera el consumo semanal de los otros productos que ofrecerá Esmeralda Gourmet y se multiplica por el nivel de precio encontrado en Emporio Natural (Tabla 15)

Producto	Cantidad mensual	Cantidad por cliente	Ingresos mensuales por cliente
Mermeladas	50ud	0,061728395	\$249
Aceites	50ud	0,061728395	\$197
Frutos Secos	80kg	0,098765432	\$531
<b>Total</b>			<b>\$977</b>

Tabla 15: Ingreso mensual de los productos adicionales

Estos cálculos entregan un ingreso mensual por cliente de:

$$\$14971 + \$977 = \$15948$$

Así, los ingresos proyectados se pueden observar en la Tabla 16.

Mes	Clientes	Ingresos	Mes	Clientes	Ingresos
1	279	\$4.449.596	25	1042	\$16.613.600
2	289	\$4.607.556	26	1060	\$16.908.491
3	299	\$4.771.125	27	1079	\$17.208.617
4	310	\$4.940.499	28	1098	\$17.514.070
5	321	\$5.115.887	29	1118	\$17.824.945
6	332	\$5.297.501	30	1138	\$18.141.338
7	361	\$5.764.725	31	1158	\$18.463.346
8	394	\$6.276.287	32	1178	\$18.791.071
9	428	\$6.833.245	33	1199	\$19.124.612
10	466	\$7.439.627	34	1220	\$19.464.074
11	508	\$8.099.819	35	1242	\$19.809.561
12	553	\$8.818.597	36	1264	\$20.161.181
13	602	\$9.601.159	37	1287	\$20.519.042
14	655	\$10.453.166	38	1309	\$20.883.255
15	714	\$11.380.780	39	1333	\$21.253.933
16	777	\$12.390.711	40	1356	\$21.631.190
17	846	\$13.490.262	41	1380	\$22.015.144
18	921	\$14.687.388	42	1405	\$22.405.913
19	937	\$14.949.170	43	1430	\$22.803.618
20	954	\$15.214.518	44	1455	\$23.208.382
21	971	\$15.484.576	45	1481	\$23.620.331
22	988	\$15.759.427	46	1507	\$24.039.591
23	1006	\$16.039.157	47	1534	\$24.466.294
24	1024	\$16.323.852	48	1561	\$24.900.571

Tabla 16 : Ingreso mensual

## 14.5 - Costos y Gastos

### Remuneraciones

En consideración de los requerimientos de las operaciones del punto de venta, es decir, de la composición de personal requerido, y utilizando los promedios de remuneración de mercado, se calcula la estructura de costos en remuneraciones expuesta en la Tabla 17.

Empleado	Sueldo Bruto	Cantidad	Total
Jefe de Tienda	\$735.000	1	\$735.000
Vendedor	\$470.000	1	\$470.000
Gerente UEN	\$1.270.000	1	\$1.270.000
Chofer	\$112.000	1	\$112.000
<b>Total</b>			<b>\$2.587.000</b>

Tabla 17: Remuneraciones mensuales

Es necesario destacar que para la apertura de las nuevas tiendas no se contratará un nuevo Gerente de Negocios, por lo que los gastos por remuneraciones son de \$1.317.000 para estos nuevos puntos de venta.

### Gastos de Administración y Ventas

Para la operación mensual del nuevo punto de venta, se consideran distintos gastos necesarios para el buen funcionamiento del local.

En primer lugar, es necesario considerar el arriendode de un local que cumpla con los requerimientos espaciales de la tienda y la ubicación escogida. Además se consideran gastos relacionados al abastecimiento y mantención de productos, para lo que se contemplan la bencina necesaria para realizar 8 viajes de abastecimiento al mes y el consumo eléctrico de una vitrina refrigerada.

Existen también, gastos no directamente relacionados a la venta de productos, pero que también aportan al buen desarrollo de estas, tales como planes de internet y telefonía y artículos de limpieza.

Considerando estos elementos, se adjunta la Tabla 18 de gastos de administración y ventas.

Gastos de Admin. y Venta Mensuales	
Luz	\$500.000
Internet + Teléfono	\$23.990
Artículos de Aseo	\$60.000
Bencina	\$130.000
Arriendo Local	\$929.824
<b>Total</b>	<b>\$1.643.814</b>

Tabla 18 : Gastos administrativos mensuales

### Gastos en Publicidad

Un elemento importante dentro de los gastos que tendrá Esmeralda Gourmet va relacionado a las acciones publicitarias. Estos esfuerzos irán relacionados a cumplir dos objetivos importantes para la UEN; captación de clientes y conocimiento del consumidor.

Para el primero de los objetivos, se consideran las publicidades en Facebook y la publicidad exterior, cercana al punto de venta, la cual será fundamental para conseguir un buen flujo de clientes en la tienda. La publicidad exterior se realizará con un panel en el andén de la estación de metro cercana, de modo de impactar a los consumidores que pasen por la ella. Debido a su alto costo mensual, cercano a \$1.800.000, esta medida se realizará sólo durante los primeros 3 meses de operación. Dado que esto será una inversión realizada sólo en los primeros meses, se considerará dentro de la inversión inicial y no en los gastos mensuales de publicidad. La promoción por redes sociales, por otro lado, se mantendrá durante todos los meses de operación de la tienda.

Para ir aumentando el nivel de conocimiento de las preferencias de los clientes se realizarán degustaciones semanales de distintas variedades, en las cuáles se indagará acerca del gusto de los clientes por cada una de ellas. Esto considera los gastos por adquirir dichas variedades.

Considerando lo anterior, se obtienen los gastos mensuales en publicidad ilustrados en la Tabla 19.

Gastos por promoción	
Degustaciones	\$39.200
Publicidad Facebook	\$200.000
<b>Total</b>	<b>\$239.200</b>

Tabla 19 : Gastos en publicidad mensual

### Gastos Totales

Con los montos anteriormente expuestos, los gastos mensuales de Esmeralda Gourmet se observan en la Tabla 20.

Gasto Mensuales	
Salarios	\$2.587.000
Administración y Vtas	\$1.643.814
Promoción	\$239.200
<b>Total</b>	<b>\$4.470.014</b>

Tabla 20 : Gastos mensuales totales

## 14.6 - Insumos

Dado que Esmeralda Gourmet funciona como un cliente distribuidor de la Empresa, su costo por insumos es más bien el precio mayorista de estos productos, ya que es a este monto al cuál los obtiene.

El costo por kilo de variedad se muestra en la Tabla 21.

Producto	Costo por kilo
Queso madurado en Vino	\$4.252
Queso Extra Madurado	\$4.200
Queso Oregano	\$4.320
Queso Merken	\$4.395
Queso Ahumado	\$4.269
Queso Chanco	\$4.200
Quesillo	\$2.200
Queso Fresco	\$2.200
Provoleta	\$5.042

Tabla 21: Costo de adquisición por variedad

## 14.7 - Marco Legal

En el ámbito legal, los trámites necesarios para poder operar en la comuna de Las Condes son:

- Informe de Factibilidad de Otorgamiento de Patente
- Persona Jurídica
- Iniciación de Actividades en el S.I.I
- Resolución Sanitaria
- Patente Comercial

De estos trámites, Quesería Esmeralda ya tiene realizado la Persona Jurídica y la Iniciación de Actividades, por lo que los costos asociados al marco legal corresponden a los otros tres requisitos. Este detalle se presenta en la Tabla 22.

Marco Legal	
Requisito	Valor
Informe de Factibilidad	\$2.944
Patente Comercial	\$194.321
Resolución Sanitaria	\$243.838
<b>Total</b>	<b>\$441.104</b>

Tabla 22: Requisitos marco legal

## 14.8 Inversión Inicial

Se ha detallado acerca de la información de tanto ingresos como egresos que tendría el nuevo punto de venta en sus operaciones, pero existe un paso anterior que es el que permite acceder a tales flujos: la inversión inicial. Este apartado es de gran importancia para poder determinar la rentabilidad de un negocio, ya que determina cuántos recursos tendría que destinar la UEN para buscar rentabilizar las oportunidades que le presenta el mercado.

Para determinar este monto, primero se consideran los requerimientos de equipamiento calculados en la sección del Plan Operacional. Para la operación de la tienda se estimó este valor en \$7.978.182.

Por otro lado será necesario remodelar el lugar, de acuerdo al diseño planteado en la sección de Plaza, lo que, a grandes rasgos, corresponde a instalación de piso flotante y revestimiento de madera de las paredes. Considerando los costos de los materiales y el costo de la remodelación en sí, obtenido de acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (2017), se obtienen los montos asociados especificados en la Tabla 23.

Remodelación Local		
Ítem	Costo / m2	Costo total
Piso flotante	\$19.990	\$499.750
Instalación piso flotante	\$2.200	\$55.000
Espuma niveladora	\$650	\$16.250
Rebaje de puerta	\$2.500	\$2.500
Ítem	Costo Unitario	Costo Total
Revestimiento paredes madera	\$26.990	\$539.800
Ítem	Costo/m2	Costo Total
Remodelación	\$124.281	\$3.107.025
<b>Total</b>		<b>\$4.220.325</b>

Tabla 23: Inversión en remodelación del local

Se considera, además, un presupuesto de \$2.000.000 para la decoración del local que permita un punto de venta atractivo para los clientes, y que logre comunicar un entorno artesanal y alta calidad.

Es importante destacar que las remodelaciones no son instantáneas. Si bien puede parecer una aseveración bastante obvia, tiene consecuencias importantes para el monto inicial de inversión, por lo que es atinente explicitarlo. Se considera un plazo de 2 meses para que la tienda pueda estar operativa, tiempo durante el cual se deberán pagar los gastos fijos del punto de venta, además de un mes de garantía de arriendo, condición usualmente exigida en los contratos de este tipo.

Otro aspecto relevante a considerar son los recursos destinados a publicidad. En este ítem se consideran todas las acciones destinadas a la captura inicial de los clientes y que deben estar contabilizadas a la hora de instalar el nuevo punto de venta. Para el caso de Esmeralda Gourmet se consideran, primero, los recursos destinados a la penetración del mercado, que contemplan una rebaja del 40% en los precios durante los primeros 3 meses. Sumado a esto, se considera la elaboración y arriendo de un espacio publicitario en una estación de Metro de Santiago, que presente a este nuevo punto de venta y su precio de promoción. Con esto se busca generar interés en un punto de alta afluencia de personas, buscando capturar un buen número de clientes iniciales. Esta estrategia tendría un costo de \$14.001.136

Finalmente se considera la creación de una página web que permita acercar a los usuarios digitales a la tienda física, con un costo de \$129.990.

Así, la inversión total de la nueva tienda Esmeralda Gourmet asciende a \$33.598.365 y su desglose se puede observar en la Tabla 24.

Inversión Total	
Marco Legal	\$441.104
Inversión Equipamento	\$7.978.182
Remodelación	\$4.220.325
Decoraciones	\$2.000.000
Meses sin ventas	\$4.827.628
Publicidad	\$14.001.136
Pagina Web	\$129.990
<b>Total</b>	<b>\$33.598.365</b>

Tabla 24 : Inversión Total

## 14.9 -Depreciación

Todos los equipamientos adquiridos para las operaciones se van viendo afectados a medida que pasa el tiempo. Es por esto que se calcula cuánto es el monto de esta pérdida, o depreciación.

En consideración de los precios de adquisición de los productos y su vida útil promedio, se elabora la Tabla 25.

Inversión Inicial	Monto Total	Depreciación	Depreciación por año
Lampara colgante vintage	\$239.960	10 años	\$23.996
Telefono	\$9.990	10 años	\$999
Bandeja de mimbre	\$43.960	3 años	\$14.653
Tabla de Madera	\$8.580	3 años	\$2.860
Cuchillo de Cocina Profesional	\$23.980	3 años	\$7.993
Caja registradora	\$199.984	6 años	\$33.331
Computador	\$299.990	6 años	\$49.998
Impresora	\$19.990	6 años	\$3.332
Altavoces de techo Virtually Invisible® 791 II	\$529.990	6 años	\$88.332
Repisa Mural	\$67.960	7 años	\$9.709
Mueble base	\$151.980	7 años	\$21.711
Lavamanos	\$49.990	7 años	\$7.141
Mesa rústica	\$249.990	7 años	\$35.713
Lifan Foison Cargo	\$5.462.100	7 años	\$780.300
Delantal	\$7.980	7 años	\$1.140
Balanza	\$39.800	9 años	\$4.422
Vitrina Refrigerada	\$411.978	9 años	\$45.775
Coolers 98L	\$159.980	9 años	\$17.776
<b>Total</b>			<b>\$1.149.181</b>

Tabla 25: Detalle depreciación equipamiento

Estos valores entregan la Tabla 26, que muestra el gasto anual por depreciación.

Depreciación Anual				
Años	1	2	3	4
Depreciación	\$1.149.181	\$1.149.181	\$1.149.181	\$1.123.675

Tabla 26: Depreciación anual

## 14.10 - Financiamiento

Para el financiamiento de este proyecto se contemplan dos alternativas:

Alternativa 1: Adquisición de un crédito de consumo por un monto de \$40.000.000 con el Banco de Chile, con cuotas mensuales de \$1.197.383 y un valor final de \$57.474.358.

Alternativa 2: Financiamiento interno.

Dado que esto no es un emprendimiento, sino una empresa establecida que goza de estabilidad financiera, se recomienda la segunda alternativa.



## 14.11 - Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el monto necesario para operar hasta que se empiezan a percibir márgenes positivos de venta.

Revisando el flujo de caja (Tabla 27) para los primeros meses se puede observar que esto se cumple al final décimo séptimo mes de operación.

Flujo de Caja					
Flujo de Caja	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
Ventas Netas	\$9.601.159	\$10.453.166	\$11.380.780	\$12.390.711	\$13.490.262
Ventas con IVA	\$11.425.380	\$12.439.268	\$13.543.128	\$14.744.946	\$16.053.412
Gastos Netos	\$-4.470.014	\$-4.470.014	\$-4.470.014	\$-4.470.014	\$-4.470.014
Insumos Netos	\$-5.367.675	\$-5.844.003	\$-6.362.600	\$-6.927.217	\$-7.541.938
Insumos con IVA	\$-6.387.534	\$-6.954.363	\$-7.571.493	\$-8.243.388	\$-8.974.906
Margen Operacional	\$567.832	\$1.014.891	\$1.501.621	\$2.031.544	\$2.608.492
Inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA Compras	\$1.019.858	\$1.110.361	\$1.208.894	\$1.316.171	\$1.432.968
IVA Ventas	\$-1.824.220	\$-1.986.102	\$-2.162.348	\$-2.354.235	\$-2.563.150
Diferencia de IVA	\$-804.362	\$-875.741	\$-953.454	\$-1.038.064	\$-1.130.182
PPM	\$-96.012	\$-104.532	\$-113.808	\$-123.907	\$-134.903
FC Operacional	\$-1.040.892	\$-736.592	\$-405.288	\$-44.584	\$348.129
FC Acumulado	\$-63.007.846	\$-63.744.438	\$-64.149.725	\$-64.194.309	\$-63.846.180

Tabla 27: Flujo de caja meses 13 - 17

Con estos valores, se obtiene un capital de trabajo de \$64.194.309. Este valor se explica dado el monto de la inversión inicial, que para el caso, asciende a \$33.598.365, y que durante los primeros meses de operación el nivel de demanda no es suficiente aún para generar un margen operacional positivo, lo que comienza a suceder a partir del décimo cuarto mes de operación.

Si bien este capital de trabajo podría parecer alto para un negocio que recién comienza, debemos considerar que Esmeralda Gourmet no es un emprendimiento sino la unidad estratégica de una empresa que lleva más de 30 años de funcionamiento y que, si bien no ha mostrado un crecimiento durante los últimos años, tiene un flujo de ingresos estable que le permitirá sustentar las operaciones de la tienda hasta que comience a sostenerse de manera autónoma.

## 14.12 - Flujo de Caja e Indicadores

Finalmente, en consideración de los datos presentados anteriormente, se muestra en la Tabla 28 el flujo de caja durante los primeros 4 años. Este flujo no considera el IVA, de modo de simplificar el análisis.

Flujo de Caja					
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		\$72.414.464	\$180.461.554	\$220.024.907	\$271.747.263
Gastos Netos		\$-53.640.168	\$-53.640.168	\$-53.640.168	\$53.640.168
Insumos		\$-40.484.415	\$-92.678.586	\$-123.008.294	\$-151.924.470
Margen Operacional		\$-21.710.119	\$34.142.799	\$43.376.445	\$173.462.961
Depreciación		\$-1.131.406	\$-1.131.406	\$-1.131.406	\$-1.093.901
Utilidades antes de Imp		\$-22.841.525	\$33.011.394	\$42.245.039	\$172.369.060
Impuesto (24%)		\$0	\$-7.922.734	\$-10.138.809	\$-41.368.574
Utilidades		\$-23.972.931	\$25.088.659	\$32.106.229	\$131.000.486
Inversión inicial	\$-33.598.365				
Valor Presente	\$51.213.312	\$-20.316.043	\$18.018.284	\$19.540.842	\$67.568.593

Tabla 28: Flujos de caja año 1- 4

Así, con las proyecciones realizadas, la puesta en marcha y operación de un punto de venta de Esmeralda Gourmet tiene un VAN y TIR, cuyos valores se muestran en la Tabla 29.

Indicadores Financieros	
TIR	24,46%
VAN	\$51.242.453

Tabla 29 : VAN y TIR del proyecto

Se puede observar que la propuesta de capturar el margen a partir de la instalación de un punto de venta en Santiago genera un interesante retorno del 24,46%. Este escenario permite identificar que este modelo de negocios sería rentable, con lo que, a continuación, se presenta la estrategia que seguirá la Empresa para cumplir el objetivo de capturar el margen de distribución de su producción y lograr un aumento en los ingresos de al menos 39%.

## 15.- Estr ategia de Expansión

El objetivo de la creación de la UEN es capturar el margen de distribución que actualmente se est n llevando los clientes distribuidores de la Empresa. Esto debía ser analizado, primero, en una escala pequeña, que permitiera ir adecuando una propuesta en virtud de las preferencias de sus clientes.

A través del análisis financiero se determinó que la instalación de un punto de venta en Santiago será rentable para la Empresa, por lo que, en consideración de eso, se propone el siguiente plan de expansión para la nueva apertura de tiendas.

Para determinar el momento de apertura de la segunda tienda Esmeralda Gourmet, se propone cumplir con el siguiente requisito que será utilizado para cada una de las nuevas aperturas.

- Que las tiendas en operación hayan llegando a la maduración de demanda.

La condición obedece a tener una estabilidad financiera que no ponga en riesgo el proyecto de expansión. Tal como fue mencionado anteriormente, las tiendas cumplen su madurez a los 18 meses, por lo que la segunda tienda se abrirá luego de ese período de tiempo.

Además se buscará que el número de tiendas logre el siguiente objetivo:

- Capturar el margen de distribución de la producción de la Empresa que es vendida a precio mayorista.

Para determinar la apertura de las siguientes tiendas se consideró el objetivo de la expansión; capturar el margen de distribución de su producción.

Hoy la Empresa procesa aproximadamente 3.500 litros de leche diarios, por lo que, para lograr el objetivo, se debe alcanzar un nivel de clientes que demande aquella cantidad. Para obtener este valor, se calcular  la cantidad de queso que se obtiene con estos niveles de producción. Luego utilizando el consumo promedio mensual de nuestro segmento objetivo, se obtendrá la cantidad de clientes que se necesitaría para demandar aquella cantidad.

El análisis de la producción del último año, ubica la cantidad de leche procesada en 3.419 litros diarios, equivalente a 102.585 litros mensuales.

A partir de la encuesta online se identificó la proporción de consumo para las variedades de queso que ofrecerá Esmeralda Gourmet, expuesta en la Tabla 30.

Variedad	Consumo Semanal (gr)	Proporción de Consumo
Queso Chanco	203,74	38%
Quesillo	83,02	16%
Queso Fresco	97,99	18%
Variedades gourmet	151,07	28%

Tabla 30: Composición del consumo

Considerando esta proporción de consumo, y que para las variedades frescas y maduras, se utilizan 5,5 y 10 litros por kilo, respectivamente, se calcula que cada kilo de queso consumido utilizará un promedio de 8,48 litros de leche. Así, utilizando estos valores, se necesitará un nivel de clientes que consuma 11.682 kilos de queso mensualmente.

De esta producción, aproximadamente la mitad es vendida a los clientes mayoristas, quedando en 5.841 kilos. El último paso es considerar el consumo promedio por cliente para determinar a cuántos clientes corresponden los 5.841 kilos. De la encuesta online se obtuvo que el consumo promedio mensual es corresponde a 535g a la semana. Sin embargo, el consumo per cápita tiene proyectado un aumento del 72% al 2019, por lo que se supondrá que el consumo promedio por cliente aumentará, en al menos, ese porcentaje. Así, los 5.841 kilos se traducen en 4.287 clientes.

Dado que la primera recomendación para la estrategia de crecimiento considera la apertura de la segunda tienda a los 18 meses, las primeras dos tiendas tendrán 2.699 clientes al final del cuarto año. Así, las tiendas a abrir durante el cuarto año deberán generar, en conjunto, al menos 1.588 clientes al final del cuarto año, lo que se alcanza con 3 nuevas tiendas.

De esta forma, para capturar el margen de distribución para su producción dentro de los próximos 4 años, se contemplará la apertura de una nueva tienda a los 18 meses de operación y de tres nuevas al inicio del cuarto año de operación, totalizando una estrategia de expansión que tendrá 5 tiendas operativas al final del cuarto año.

Esta estructura de expansión genera el flujo de caja para un horizonte de 8 años, expuesto en la Tabla 31 y 32. Es importante destacar que se asumió que luego de 4 años de operación, la cantidad de clientes se estabiliza y deja de crecer, quedando en 1.561 mensuales para el resto de los años.

Flujo de Caja					
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		\$72.414.464	\$194.956.330	\$335.260.673	\$686.972.413
Gastos Netos		\$-53.640.168	\$-53.640.168	\$-90.240.336	\$-200.040.840
Insumos		\$-40.484.415	\$-108.993.322	\$-187.432.614	\$-384.062.450
Margen Operacional		\$-21.710.119	\$32.322.840	\$57.587.723	\$102.869.123
Depreciación		\$-1.131.406	\$-1.131.406	\$-2.262.812	\$-5.619.524
Utilidades antes de Imp		\$-22.841.525	\$31.191.434	\$55.324.911	\$97.249.599
Impuesto (24%)		\$0	\$7.485.944	\$13.277.979	\$23.339.904
Utilidades		\$-23.972.931	\$-9.892.875	\$42.046.932	\$19.794.407
Inversión inicial	\$-33.598.365				
Flujo de Caja	\$335.075.556	\$-20.316.043	\$-7.104.909	\$25.591.061	\$10.209.735

Tabla 31: Flujo de caja modelo de 5 tiendas operativas durante los primeros 4 años

Flujo de Caja					
Flujo de Caja	Año 0	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		\$1.040.651.669	\$1.238.184.067	\$1.412.855.489	\$1.494.034.252
Gastos Netos		\$-210.600.840	\$-210.600.840	\$-210.600.840	\$-210.600.840
Insumos		\$-581.792.255	\$-692.225.768	\$-789.878.501	\$-835.262.732
Margen Operacional		\$248.258.574	\$335.357.459	\$412.376.147	\$448.170.679
Depreciación		\$-5.582.020	\$-5.582.020	\$-5.306.511	\$-4.450.797
Utilidades antes de Imp		\$242.676.555	\$329.775.440	\$407.069.637	\$443.719.883
Impuesto (24%)		\$58.242.373	\$79.146.106	\$97.696.713	\$106.492.772
Utilidades		\$184.434.182	\$250.629.334	\$309.372.924	\$337.227.111
Inversión inicial	\$-33.598.365				
Flujo de Caja	\$335.075.556	\$80.617.881	\$92.841.010	\$97.119.905	\$89.715.281

Tabla 32: Flujo de caja modelo de 5 tiendas operativas entre los años 5 y 8

Así, con estos flujos futuros se obtienen los indicadores financieros presentados en la Tabla 33.

Indicadores Financieros	
TIR	41,49%
VAN	\$325.442.762

Tabla 33: Indicadores Financieros

Se observa, en conclusión, que el proyecto de entrar al mercado de Santiago con una planificación de 5 tiendas, tiene un atractivo nivel de rentabilidad, con lo que se recomienda la inversión.

## **16.- Implicancias de la Expansión Comercial**

La estrategia de entrada al mercado de Santiago busca capturar una demanda que le permita a la Empresa incorporar el margen de distribución a la venta de su producción dentro de un horizonte de 4 años.

Se contempla, sin embargo, que la cantidad de clientes siga aumentando hasta que las cinco tiendas hayan alcanzado la estabilidad de su cantidad de clientes, lo que tendría como consecuencia una aumento en la cantidad demandada, por sobre los 3.500 litros de elaboración de leche diarios.

Información proporcionada por el Gerente General, ubica la capacidad máxima de elaboración de leche en 5.000 litros diarios. Este nivel de producción no se alcanza debido a que la Empresa trabaja principalmente con la cantidad de leche que logra obtener de sus propias vacas lecheras. Sin embargo, existen antecedentes de que, en períodos de escasez de leche, Quesería Esmeralda ha trabajado con leche producida en otras lecherías. Dado que a partir del quinto año de operaciones se alcanzará una demanda que superará los 3.500L se propone utilizar esta ventana de tiempo para identificar un proveedor cuya leche tenga características fisicoquímicas similares a la leche producida por la Empresa, de modo de planificar el abastecimiento del insumo base de la producción.

Por otro lado, se espera que el crecimiento de la demanda se estabilice al término del cuarto año, llegando a 1.571 clientes, por lo que la demanda para las 5 tiendas llegará hasta, aproximadamente, los 7.800 clientes. Si bien este valor está bajo la cantidad de clientes necesaria para demandar los 5.000 litros de leche, ubicada en 8.254 clientes, se acerca considerablemente en ordenes de magnitud. Así, es recomendable analizar cómo podría proceder la empresa en caso de que la demanda superara esta barrera de clientes.

Si bien una alternativa podría ser aumentar la capacidad máxima de producción de la Quesería, esto podría generar dificultades para la mantención de las características de su oferta. Esto principalmente a que, dado que su proceso de elaboración es artesanal, las etapas van siendo dirigidas en base al criterio del maestro quesero. Si se decidiera aumentar la cantidad máxima se podrían perder las características que hacen distintivo a los productos de la Empresa, poniendo en riesgo su propuesta de cara a los clientes.

Así, se recomienda seguir el caso de negocio de La Vaquita, quienes, para satisfacer su demanda, empezaron a incorporar producción externa dentro de su oferta. Dado el éxito que tuvo en su modelo de negocios, se propone que se utilice el horizonte de 8 años para identificar un proveedor cuya oferta presente características organolépticas similares a las de la oferta actual de la Empresa.

## **17- Conclusiones**

Hoy se está frente a un consumidor apropiado de sus necesidades. Un consumidor, que, a partir del dinamismo en la oferta de bienes y servicios en la actualidad, comienza a desarrollar necesidades distintas y a imprimir mayor exigencia a la hora de satisfacerlas. El análisis de estas nuevas tendencias de consumo permitió identificar una creciente valoración de los productos gourmet, artesanal y campestre.

Por otro lado, el estudio del mercado del queso permitió evaluar que este es un mercado altamente atractivo. Por una parte, mostrando un importante aumento en el consumo per cápita, donde en tan solo 5 años aumentó un 67%, alcanzando un consumo de 9,5 kilos anuales. Por otra parte, este mercado, muestra una importante proyección en términos de gasto per cápita, donde se prevé que este índice llegue a los US\$ 99,9 anuales en 2019, mostrando un aumento del 63,5% en 6 años. Este mercado, lidera también la gourmetización del consumidor chileno (Chile Gourmet, 2016), donde se comienza a ver el valor de las variedades gourmet en la diferenciación de la oferta (ODEPA, 2013). De esta manera se identificó que Quesería Esmeralda se encuentra inmersa en un mercado que presenta importantes indicadores de crecimiento.

Uno de los principales hallazgos del levantamiento de información fue el alto margen de venta que presentaban los clientes distribuidores de la Empresa en la ciudad de Santiago, donde el promedio para este indicador se ubica alrededor del 66,2%. Esto se potencia, además, por el atractivo tamaño que presentaba el mercado, y las condiciones favorables que presentaba el segmento ABC1 a las características de la Empresa, segmento con alta cantidad de personas en esta ciudad.

Así, se determinó que el objetivo de la expansión comercial fuera la entrada al mercado de Santiago, buscando capturar el margen de distribución de sus productos.

Esto se llevará a cabo a través de una unidad estratégica de negocios, lo que permitirá a Quesería Esmeralda mantener su propuesta actual, cuidando a su cartera de clientes. Esto se logrará debido a que, en la práctica, Esmeralda Gourmet será solo un nuevo cliente dentro de su cartera de

distribuidores. Esta determinación también permitirá que la Empresa tenga una entrada a bajo riesgo y que le permita conocer al consumidor de queso de esta ciudad antes de considerar una entrada a mayor escala.

A través de levantamiento de información de tiendas con formatos similares, se definió que la propuesta de la tienda será la oferta de productos lácteos de alta calidad, donde su diferenciador estará en que la oferta es producida por parte de la Empresa, en base a una elaboración artesanal y natural. Este diferenciador será profundizado a partir de una estrecha relación con el cliente, que le permitirá a Esmeralda Gourmet adecuar la oferta a las preferencias organolépticas de sus consumidores.

El centro de la oferta de la tienda se basará en la elaboración de 5 nuevas variedades de queso, con especial énfasis en el aspecto gourmet: Queso madurado en vino, Queso Chanco Extra Maduro, Queso con Orégano, Queso con Merkén y Queso Ahumado. La percepción gourmet de estas variedades se potenciará con la venta cruzada de otros productos que pertenecen a esta categoría de consumo, tales como mermeladas, aceites y frutos secos.

A través de filtros relacionados a la frecuencia de consumo, tipos de variedades consumidas y segmento socioeconómico, se obtuvo un mercado meta de 14.335 personas, a partir del flujo promedio cercano a la ubicación referencial de la tienda, 68.174 personas. El estudio de efectos de la publicidad en estaciones de metro de la ciudad de Santiago y algunos supuestos permitieron identificar que la demanda inicial corresponderá a 279 personas.

Realizados los Planes Funcionales, se pudo determinar los ingresos, gastos y costos de la operación en el nuevo punto de venta, lo que permitió realizar el Análisis Financiero de esta modalidad. Este análisis entregó que el VAN y la TIR de una tienda, se encuentran en el orden de \$51.242.453 y 24,46%, respectivamente. La principal razón para la rentabilidad del proyecto de expansión obedece al alto margen de distribución que se estará obteniendo para de los productos, correspondiente, al 56,2%. Es interesante notar, además, que el precio al cual Esmeralda Gourmet obtendrá sus productos es el mismo que el de los actuales clientes distribuidores de la Empresa, de modo de no comprometer sus márgenes actuales y cumpliendo el objetivo de que la nueva unidad estratégica de negocios no afecte las operaciones de Quesería Esmeralda.

Se propone, además, una estrategia de apertura de nuevas tiendas, la que contempla la apertura de una nueva tienda al cumplirse 18 meses de operación y la apertura de otras tres al inicio del cuarto año. El análisis de este escenario, considerando un horizonte de 8 años y 4 nuevas tiendas abiertas entrega atractivos niveles de rentabilidad finales, con un VAN de \$325.442.762 y una TIR de 41,49%. Por otro lado, este modelo generaría



ingresos mensuales adicionales de \$69.819.708 al término del 4 año, con lo que, considerando que los ingresos de la Empresa actualmente rondan los \$54.000.000, sería un aumento del 129% en los ingresos mensuales, con lo que se cumple el objetivo de una expansión comercial que aumente los ingresos de la Empresa en al menos 39% en ese período.

Así, por tanto se cumplen los objetivos de generar una alternativa de expansión comercial que genere una rentabilidad atractiva y sustentable para la Empresa, en virtud de las oportunidades identificadas en el mercado, representadas por la captura del margen de distribución de los productos de la Empresa.

## Bibliografía

La siguiente bibliografía se presenta utilizando la norma bibliográfica APA.

### Referencias

AIM (2015), *Cómo clasificar los Grupos Socioeconómicos en Chile*.

Recuperado de: <http://www.iab.cl/wp-content/uploads/2015/12/Presentaci%C3%B3n-final-AIM.pdf>

Akshay R. Rao (2005) *The Quality of Price as a Quality Cue*. Journal of Marketing Research: November 2005, Vol. 42, No. 4, pp. 401-405.

Recuperado de:

Alvial, N., Boza, S., Bravo, F., Cano, I., Gruebler, P., Köbrich, C., Sáez, L.

(2014). *Estudio para un Sello de Productos y Servicios de la Agricultura Familiar Campesina*. Recuperado de [http://www.odepa.cl/wp-content/files\\_mf/1419964385estudioParaUnSelloProductosAFC.pdf](http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1419964385estudioParaUnSelloProductosAFC.pdf)

Aminoff, J. (2016). *The rise of the concious consumer*. Recuperado de

<https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsa-blogs/2016/12/the-rise-of-the-conscious-consumer>

Amunátegui, R., Espanaola, V. Y Guerrero A.(2017). *Boletín de la leche: producción, recepción, precios y comercio exterior*. Recuperado de

[http://www.odepa.cl/wp-content/uploads/2017/06/informe\\_lacteo\\_052017.pdf](http://www.odepa.cl/wp-content/uploads/2017/06/informe_lacteo_052017.pdf)

Baker, L., Grewal, D. & Levi, M. (1992). *An experimental approach to making retail store enviromental decisions*.Recuperado de:

<https://search.proquest.com/openview/fdedd4cd51576de751d8de4593493b57/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988>

CERET. 2014. *Chilenos Aumentan 72% Gasto Per Cápita en Quesos en Cinco Años*. Recuperado de: <http://www.ceret.cl/noticias/chilenos-aumentan-72-gasto-per-capita-en-quesos-en-cinco-anos/>

Comax Flavors. *Comax Flavors 2017 Flavor Trends*. Recuperado de:

[www.comaxflavors.com/news/press-releases/1/comax-flavors-2017-flavors-trends](http://www.comaxflavors.com/news/press-releases/1/comax-flavors-2017-flavors-trends)

Contreras, E. Y Diez, C. (2015). *Diseño y Evaluación de Proyectos – Un enfoque Integrado*

ODEPA. (2013). *Queso 2013: Aumentan la producción, las importaciones y el consumo*. Recuperado de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/11758.pdf>

Ganderats, S. Oltra, O., Iturrieta, G., Esnaola, V., Velis, H. Y Anrique, R (2015). *Indicadores del Sector Lechero de Chile*. Recuperado de <http://www.consorcirolechero.cl/industria-lactea/wp-content/uploads/2015/12/Indicadores-del-Sector-Lechero.pdf>

Herwald, D. (2016). *Top Ten Food and Ingredients Trends for 2017*. Recuperado de [https://files.aievolution.com/pmm1703/events/TopTenFoodandIngredientTrendsfor2017\\_0410\\_104901.pdf](https://files.aievolution.com/pmm1703/events/TopTenFoodandIngredientTrendsfor2017_0410_104901.pdf)

Interactive Advertising Bureau (2017). *Facebook en Chile*. Recuperado de: [http://www.iab.cl/wp-content/files\\_mf/infografia\\_facebook\\_chile.pdf](http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/infografia_facebook_chile.pdf)

Kasriel-Alexander, D. (2016). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2017*. Recuperado de <http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpTop10GCT2017SP.pdf>

Malhotra, N. (2011). *Basic Marketing Research – Integration of Social Media*

Maurya, A. (2012). *Running Lean-Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Recuperado de [https://leanstack.com/Running\\_Lean\\_Excerpt.pdf](https://leanstack.com/Running_Lean_Excerpt.pdf)

Meehan, M. (2016). *The Top Trends Shaping Business for 2017*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/marymeehan/2016/12/15/the-top-trends-shaping-business-for-2017/-4d4405ac6a8a>

Mesías, F., Escribano, M., Rodriguez de Ledesma, A. Y Pulido, F. (2005) *Market segmentation of cheese consumers: an approach using consumer's attitudes, purchase behaviour and sociodemographic variables*. Recuperado de <http://lib3.dss.go.th/Journal/J.Sci.Food%20and%20Agri/2005v85/no.14/2005v85no14p2487-2494.pdf>

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2017) *Tabla de Costos Unitarios por Metro Cuadrado de Construcción*. Recuperado de: [http://www.minvu.cl/opensite\\_20080311104413.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20080311104413.aspx)

Monroy, V. I. B., Solís, E. R. R., & Patrón, L. M. G. (2015). *Lean Scientific Method Canvas: A New Model To Design Research Documents From an Entrepreneurial Mindset*. In *Allied Academies International Conference. Academy of Entrepreneurship. Proceedings* (Vol. 21, No. 1, p. 1). Jordan Whitney Enterprises, Inc

Muñoz, J. Y Torres E. (2006). *Publicidad exterior: Estudio exploratorio de recordación de marca y motivación de compra*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127669/Publicidad%20Exterior%20Final.pdf?sequence=3>

Nielsen (2014). *Global consumers are willing to put their money where their heart is when it comes to goods and services from companies committed to social responsibility*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>

Juri, C. (2011). *Comportamiento de precios a consumidor de quesos*. Recuperado de: <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2346.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta, Madrid.

Pilet, V (2016) *World Dairy Situation*. Recuperado de <http://www.idfa.org/docs/default-source/d-news/world-dairy-situationsample.pdf>

Porter, M. E., & Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.

Prochile, (2014) *Industria Gourmet en Chile*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>

Respaldiza, J., Ruiz, D. Y Duboy, J. *Plan de Negocios Cafetería Guillo*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129882/Plan%20de%20negocios%20Cafeter%20Guillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roschk, H., Correia, S. & Breitsohl, J. (2016) *Calibrating 30 Years of Experimental Research: A Meta-Analysis of the Atmospheric Effects of Music, Scent, and Color*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com.uchile.idm.oclc.org/science/article/pii/S0022435916300458?via%3Dihub>

Söderlund, M. (1998) *Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Magnus\\_Soederlund/publication/233569938\\_Customer\\_satisfaction\\_and\\_its\\_consequences\\_on\\_customer\\_behaviour\\_revisited\\_The\\_impact\\_of\\_different\\_levels\\_of\\_satisfaction\\_on\\_word-of-mouth\\_feedback\\_to\\_the\\_supplier\\_and\\_loyalty/links/53e7482e0cf2fb7487218](https://www.researchgate.net/profile/Magnus_Soederlund/publication/233569938_Customer_satisfaction_and_its_consequences_on_customer_behaviour_revisited_The_impact_of_different_levels_of_satisfaction_on_word-of-mouth_feedback_to_the_supplier_and_loyalty/links/53e7482e0cf2fb7487218)

[e3a/Customer-satisfaction-and-its-consequences-on-customer-behaviour-revisited-The-impact-of-different-levels-of-satisfaction-on-word-of-mouth-feedback-to-the-supplier-and-loyalty.pdf](#)

Talancón, H. P. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.

Troncoso, A. (2017) *Aceites y quesos lideran la "gourmetización" del consumidor chileno*. Recuperado de:  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=349149>

Unilever (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. Recuperado de  
<https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>

Zokaei, K. (2013) *Environmentally-friendly business is a profitable business*. Recuperado de  
<https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>

## **Anexos**

### **1- Proceso de elaboración de queso de la Quesería Esmeralda**

El siguiente proceso importante para Quesería Esmeralda es la crianza y ordeña de las vacas lecheras. Actualmente, esta empresa tiene alrededor de 100 vacas lecheras adultas, que son ordeñadas dos veces al día. La producción de una vaca de alto rendimiento lechero es de entre 25-30 litros por ordeña, aún cuando algunas de ellas pueden llegar a cantidades de hasta 50L. La producción lechera de una vaca va directamente relacionada a la cantidad de alimento que recibe. Para el caso de una producción lechera de alto rendimiento, las vacas deben ser alimentadas el mismo número de veces que se planea ordeñar, por lo que en Quesería Esmeralda se alimentan dos veces al día. Para apoyar la alimentación saludable de los bovinos, además de alfalfa y maíz, el alimento es potenciado con suplementos ricos en vitaminas y minerales.

Luego, viene la elaboración de queso. Este proceso comienza con la recepción de la leche proveniente de la ordeña, la cual entra etapas de acopio y pasteurización, esto para detener el crecimiento de bacterias y luego eliminarlas, respectivamente. Luego de esto, la leche pasa a unas tinajas, donde se le adicionan diversos insumos, entre los que destacan cloruro de calcio, fermentos y cuajos, y se deja reposar. La cantidad y tipo de sustancias que se agregan depende de la variedad de queso que se quiera producir. Luego del reposo, la leche forma una sustancia más sólida y elástica, la cuál es cortada, agitada y cocida. Finalmente los pequeños trozos finales son depositados en moldes, los que, para el caso de variedades con fermentos, como el Chanco y Provoleta, son prensados para eliminar el exceso de líquido, etapa que no se realiza para las variedades frescas. Terminado esto, las variedades con fermentos pasan a etapas de maduración, mientras que las frescas ya están listas para consumo.

## 2- Encuesta Clientes Quesería Esmeralda

### Encuesta Clientes Quesería Esmeralda

- ¿Qué productos compra en Quesería Esmeralda?
- Consumo personal / Venta a terceros / Regalo
- ¿Cuánto suele comprar?
- ¿Cada cuanto viene a Quesería Esmeralda?
- ¿A qué hora suele venir? ¿Por qué?
- ¿En qué se fija al comprar queso?
- En general ¿Cuántas veces a la semana consume queso?  
(a) Menos de 1    (b) De 1 a 2    (c) De 3 a 4    (d) De 5 a 6    (e) Todos los días
- ¿Cuándo consume queso? ¿De qué forma?
- ¿Cómo describiría un buen queso chanco? ¿Queso Fresco/Quesillo?
- ¿Por qué compra en Quesería Esmeralda?
- ¿Hace cuánto es cliente de Quesería Esmeralda?
- ¿Compra queso en alguna otra parte? ¿Por qué?
- Si usted quisiera comprar este tipo de queso (Con estas características) en otro lugar, diría que lo encontraría: Más barato / Igual / Más caro
- ¿Qué otro producto le gustaría que vendiera Quesería Esmeralda?

- ¿Qué otras variedades le gustaría que Quesería Esmeralda vendiera?
- ¿Qué cambiaría del producto/servicio?

**Por su buen sabor \***

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Porque es saludable \***

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Porque es un buen ingrediente para las comidas \***

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Porque es barato \***

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

-----  
 Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Género: Masculino / Femenino

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Cuántas personas componen su hogar (Incluyendose): \_\_\_\_\_

Marque el nivel de ingresos mensual del grupo familiar:

- a) [menos de \$200.000]
- b) [\$200.000 – \$399.000]
- c) [\$400.000 - \$599.000]
- d) [\$600.000 - \$999.000]
- e) [\$1.000.000 - \$1.499.000]
- f) [\$1.500.000 - \$3.000.000]
- g) [más de \$3.000.000]



## 3-Encuesta Online Clientes Mercado Potencial

5/26/2017

Consumo de Queso

### Consumo de Queso

Primero, muchas gracias por acceder a contestar esta encuesta! Lo que se busca con ella es lograr caracterizar el mercado del queso dentro de las ciudades de Santiago y Melipilla, a través de preguntas de comportamiento de consumo y compra, además de algunas preguntas demográficas.

Para sus respuestas considere cualquier variedad de queso que usted consuma. Las respuestas de esta encuesta son anónimas.

Al final de la encuesta se les pedirá el correo electrónico para participar por uno de los 4 exquisitos queso chanco de 2kg que se sortearán entre quienes contesten la encuesta!

**\*Obligatorio**

#### 1. ¿Qué tipos de queso consume? \*

Puede marcar más de una alternativa. Si consume variedades que no están en las alternativas, escribalas en "otros".

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Chanco (Mantecoso)
- Quesillo
- Queso Fresco
- Gauda
- Mozzarella
- Parmesano
- Provoleta
- Azul
- Camembert
- Otro: \_\_\_\_\_

#### 2. En promedio, ¿cuántas veces a la semana consume queso? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 vez
- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 a 6 veces
- Todos los días

**3. ¿De qué formas suele consumir queso? \***

Puede marcar más de una alternativa  
*Selecciona todos los que correspondan.*

- En sandwich o con galletas
- En coctel o aperitivo
- En ensalada
- Solo
- Fundido
- Como ingrediente en comidas
- Otro: \_\_\_\_\_

**4. ¿En qué ocasiones consume queso? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Desayuno
- Almuerzo
- Once
- Comida
- Snack
- Eventos sociales

**5. Es Usted quién compra el queso en su hogar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a la pregunta 6.*
- No *Pasa a la pregunta 11.*

**6. En promedio, ¿Cuánto sería el consumo semanal de queso en su hogar?**

Marque sólo las variedades que consume, dejando en blanco las variedades no consumidas. Si consume variedades que no están en las alternativas, rellene su consumo en las alternativas "otros", explicitando la variedad en la siguiente pregunta  
*Marca solo un óvalo por fila.*

	0 - 250gr	250gr - 500gr	500gr - 750gr	750gr - 1kg	Más de 1kg
Chanco (Mantecoso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quesillo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queso Fresco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gauda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Si respondió "otros" en la pregunta anterior, escriba las variedades aquí en el orden de respuesta.**

\_\_\_\_\_

**8. ¿En que formato suele comprar el queso? \****Selecciona todos los que correspondan.*

- Laminado sellado
- Laminado a granel
- Trozo sellado
- Trozo a granel
- Granulado
- Otro: \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuánto suele gastar semanalmente en queso? \****Marca solo un óvalo.*

- Entre \$0 - \$1.490
- Entre \$1.500 - \$2.990
- Entre \$3.000 - \$4.990
- Entre \$5.000 - \$7.490
- Más de \$7.500

**10. ¿Qué tan importante es el precio a la hora de elegir su queso? \****Marca solo un óvalo.*

- |                 |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 1               | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
|                 |                       |                       |                       |                       |                |
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |

**¿Por qué consume queso?**

Esta pregunta busca obtener información acerca de la razón de su consumo de queso. No se pretende que evalúe la veracidad de las frases, sino que evalúe a qué grado siente que las frases representan por qué consume queso

Responda de 1 a 5, su grado de acuerdo con las siguientes 4 razones para su consumo de queso

**11. 1.- Usted consume queso por su buen sabor \****Marca solo un óvalo.*

- |                          |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|                          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |

**12. 2.- Usted consume queso porque es saludable \****Marca solo un óvalo.*

- |                          |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                        | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|                          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |

**13. 3.- Usted consume queso porque es un buen ingrediente para las comidas \***  
*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**14. 4.- Usted consume queso porque es barato \***  
*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**15. ¿Cómo describiría un buen queso? \***

---

---

---

---

---

**16. Sexo \***  
*Marca solo un óvalo.*

Femenino  
 Masculino

**17. Edad \***

---

**18. Comuna de residencia \***

Si pertenece a alguna comuna que no esté en el listado, responda "Otra"

*Marca solo un óvalo.*

- Alhué
- Cerrillos
- Cerro Navia
- Conchalí
- Curacaví
- El Bosque
- Estación Central
- Huechuraba
- Independencia
- La Cisterna
- La Florida
- La Pintana
- La Granja
- La Reina
- Las Condes
- Lo Barnechea
- Lo Espejo
- Lo Prado
- Macul
- Maipú
- María Pinto
- Melipilla
- Ñuñoa
- Pedro Aguirre Cerda
- Peñalolén
- Providencia
- Pudahuel
- Puente Alto
- Quilicura
- Quinta Normal
- Recoleta
- Renca
- San Bernardo
- San Miguel
- San Joaquín
- San Pedro
- San Ramón

- Santiago  
 Vitacura  
 Otra

**19. ¿Cuántas personas viven en su hogar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 7  
 8  
 9  
 10 o más

**20. ¿En qué rango se encuentra el ingreso mensual del hogar? \***

Si usted aún no recibe remuneración propia, considere el hogar de quién asume sus gastos

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$200.000  
 \$200.000 - \$399.000  
 \$400.000 - \$599.000  
 \$600.000 - \$999.000  
 \$1.000.000 - \$1.500.000  
 \$1.500.000 - \$3.000.000  
 Más de \$3.000.000

**21. Correo electrónico**

Liene su correo para participar en el sorteo de uno de los 4 quesos chancos (formato 2kg) a repartir!

---

## 4- Definiciones Artesanal, Gourmet y Natural

### Carácter Artesanal

De acuerdo a la Enciclopedia del Queso, elaborada por Poncelet, los quesos artesanales corresponden a:

"...los elaborados siguiendo métodos tradicionales y en general mediante estructuras pequeñas que suelen oscilar entre 1 y 5 personas. La leche procede de granjas cercanas a su quesería y son controladas por el quesero. Pueden ser elaborados con leche cruda o pasteurizada, aunque lo más habitual y aconsejable es que sean de leche cruda. En su elaboración interviene constantemente el quesero, sin tener ningún proceso automatizado, aunque pueda disponer de alguna mecanización puntual en algún punto de la elaboración."

En vista que la producción de La Empresa cumple con la totalidad de las características enunciadas, se puede afirmar que el queso elaborado corresponde a la categoría Artesanal.

### Carácter Gourmet

Con respecto al carácter gourmet de la oferta, lo primero que es importante notar es que esta característica reside, principalmente, en la mente del consumidor. En otras palabras, es la percepción del consumidor la que determina si un producto es gourmet o no.

Sin embargo, es importante que, desde el lado de la oferta, se comience con algunas características que permitan sostener una propuesta que, a posteriori, pretenda generar una percepción gourmet en torno a sus productos.

De acuerdo a Chris Nemchek (2006), extraído de una publicación de Alveal *et al* (2014), los productos gourmet deben cumplir con las siguientes características:

- "Un nivel, estilo y/o calidad mayor en sus categorías"
- "Son especiales pues sobresalen en características tales como: exclusividad, origen exótico, elaboración especial (artesanal), ingredientes (naturales), diseño, suministro limitado, aplicación o uso inusual o específico, canal de distribución"

Si bien analizar la calidad de un producto podría ser un tanto relativo, el hecho que el 45% de los clientes decidan comprar su queso en Quesería Esmeralda debido a su "buena calidad", permite inferir que perciben una

mayor calidad en los productos de la empresa que en los de la competencia. Por otro lado, con respecto a la segunda dimensión mencionada por Nemchek, podemos afirmar que los productos de la quesería cumplen más de una de las características mencionadas, teniendo una elaboración artesanal, ingredientes naturales y un suministro limitado.

Así, los productos de La Empresa, al menos desde el lado de la producción, tienen algunas características que le permitirían diseñar una percepción gourmet en torno a su oferta.

### Carácter Rural

De acuerdo al “Estudio para un Sello de Productos y Servicios de la Agricultura Familiar Campesina”, encargado por ODEPA en diciembre del 2014, los productos rurales o campesinos, tienen las siguientes características:

1. *Características del productor:* Debe ser campesino, ya sea este como un productor de bajo nivel socioeconómico, una persona que vive en el campo independiente del nivel socioeconómico, o sea heredero de una tradición histórica campesina.
2. *Características de la materia prima:* Debe ser natural y fresca, de producción local o en su defecto nacional y sin productos químicos, con la excepción de preservante
3. *Características del proceso:* Debe ser producido en el campo, de manera artesanal y limitada, con una receta casera o tradicional.
4. *Características del producto:* Debe tener los ingredientes mínimos para ser natural, con sabor, olor y color de producto de campo.
5. *Características de la comercialización:* Debe llegar al consumidor con pocos intermediarios.

Con esta definición se puede afirmar que el producto de La Empresa también corresponde a la categoría rural o campesina.

Así, podemos afirmar que los productos de La Empresa efectivamente clasifican dentro de las categorías artesanal y campestre, y que cuentan con características que le permitirían diseñar una percepción gourmet en torno a su oferta.



## 5- Información levantada en la observación de tiendas gourmet

### • **Tienda: Mercado**

- Flujo: Semana: 15p - Fin de semana: 30p
- 1/3 llevan queso
- “La gente viene suele venir a buscar productos cuando tiene una reunión social”
- Métodos para captar flujo:
  - Página Web (Para atraer a la tienda)
  - Degustaciones los fin de semana (Para traer el flujo de la calle)
- Precios:
  - Queso con oregano: \$10.990
  - Queso con Merken: \$10.990
  - Queso Artesanal Premium: \$20.990
- Mayor afluencia de público 11-1 / 6-7

### • **Tienda Aldea Nativa:**

- Flujo: 80 personas en el día
- Ventas: 60 ventas diarias
- Métodos para captar flujo:
  - Instagram
  - Página Web
  - Degustaciones todos los días
- Mayor afluencia de público: 12-2 / 5-7
- Precios:
  - Queso Chanco: \$14.000
  - Queso Fresco \$9.996
  - Queso Finas Hierbas: \$34.950 (\$6990 los 200gr)
  - Queso Fresco con Almendras: \$19.960 (\$4999 los 250gr)
  - Queso Fermentado con Merken Ahumado: \$34.950 (\$6990 los 200gr)

### • **Tienda La Frutería:**

- Flujo: 100 personas diarias en promedio
- 5 personas diarias compran queso
- Mayor afluencia de público: 9-2 / 4:30 - 7
- Precio:
  - Queso Chanco: \$10.000

### • **Tienda: La Pasta**

- Flujo: Fin de semana: 50-60 / Semana: 10
- Mayor afluencia de público: 7
- Métodos para captar flujo:
  - Instagram
  - Página Web
- “Uno de nuestros plus es que todo lo hacemos acá, lo que es algo que el cliente valora mucho”

- **Tienda Coquinaria:**

- Flujo: Semana: 500 personas -  
FDS: 200 personas
- Método de captar flujo:
- Página Web
  - Instagram
  - Redes sociales
  - Coquicata: Cata de distintos productos
  - Talleres para niños
  - Degustaciones
- “Para que los consumidores te vean como productos premium es importante también, que la marca no se prostituya”
- Precios: Fotos



- **Tienda Ex Mundo del Queso:**

- Flujo: Semana: 15 personas -  
Fin de semana: 30-40
- Método de captar flujo:
  - Campañas de marketing digital
  - Trip Advisor
  - Booking
- En un principio vendían quesos chilenos y luego comenzaron a cambiar de segmento y vender quesos europeos.
- Los quesos que más se venden, por tipo de queso, son:
  - Brie, Camembert
  - Comte, Macheo
  - Azul, Roquefort
- Precios: Fotos

