

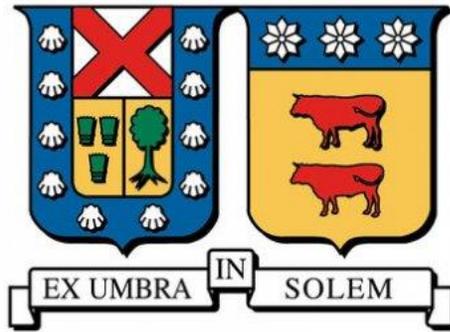
2021-05-11

DESARROLLO SUSTENTABLE Y LA EXPANSIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES: ALIMENTO PARA ANIMALES COMO UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DEL SEGMENTO PETFOOD - AGROSUPER S.A.

ALVARADO FELIPA, MARÍA DE FÁTIMA

<https://hdl.handle.net/11673/52658>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DESARROLLO SUSTENTABLE Y LA EXPANSIÓN DE LA CARTERA DE
CLIENTES: ALIMENTO PARA ANIMALES COMO UNA OPORTUNIDAD DE
DESARROLLO DEL SEGMENTO PETFOOD - AGROSUPER S.A**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MARÍA DE FÁTIMA ALVARADO FELIPA

PROFESOR GUÍA

LUIS G. ACOSTA ESPEJO

SANTIAGO DE CHILE, 11 DE MAYO, 2021

DEDICATORIA



La presente Memoria va dedicada a mi mamá Maria Luisa Felipa Chumpitaz y mi familia, quienes han sido un ejemplo de sacrificio y esfuerzo constante, y me han acompañado y apoyado en las etapas más importantes de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Indudablemente parto agradeciendo a mi mamá, quien se sacrificó para que sus hijas puedan tener un mejor futuro y quién a pesar de la distancia siempre estuvo apoyándome y acompañándome en mis momentos más difíciles.

A mis tíos y abuelito, quienes me acompañaron en toda mi vida, siempre apoyándome y buscando lo mejor para mí. Agradezco mucho la paciencia y su confianza en mí, así como sus consejos de vida y llamadas de atención que a veces eran necesarias.

A la familia Guerrero Zelada por abrirme las puertas de su casa y apoyarme en la etapa final de la carrera para poder terminarla.

A mis amigos quienes hicieron de mi etapa universitaria un poco menos estresante y llena de lindos recuerdos y anécdotas.



RESUMEN EJECUTIVO

Agrosuper es una compañía nacida en la Región de O'Higgins dedicada a la elaboración de alimentos de pollo, cerdo, pavo, salmones y procesados. La empresa cuenta con 4 plantas faenadoras a nivel nacional encargadas del procesamiento animal y una proporción importante de sus productos se venden bajo las siguientes marcas: Súper Pollo, Súper Cerdo, Aqua Chile, Sopraval, La Crianza, Súper Salmón, Pollos King y Súper Beef.

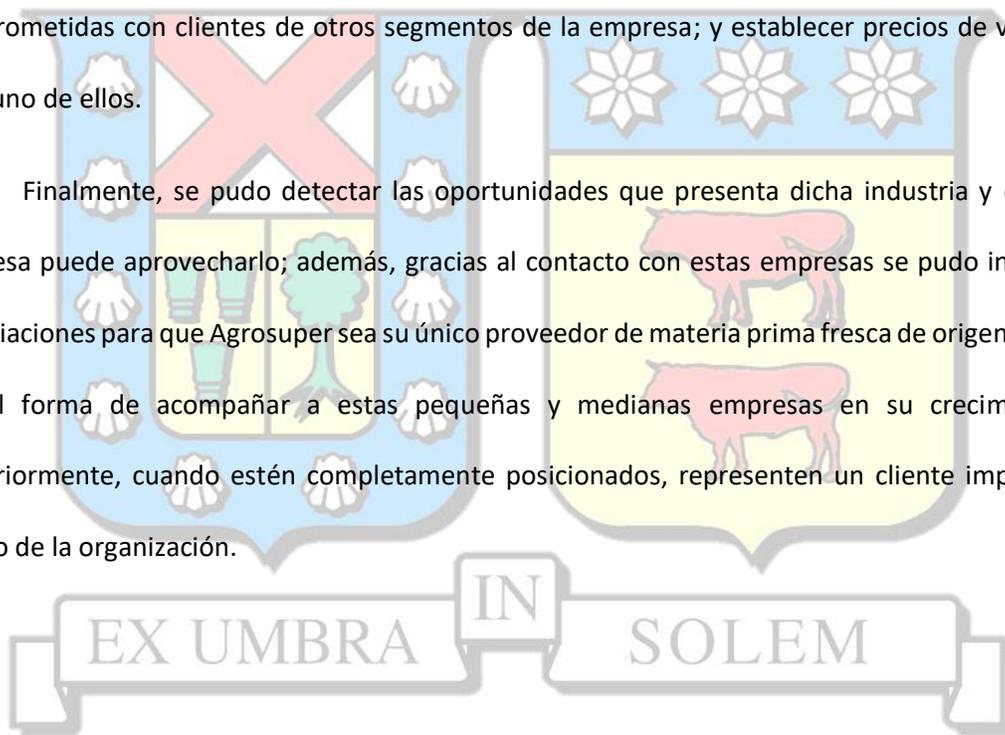
El resultado propio de la faena involucra la obtención de cortes destinados a la alimentación humana, así como aquellos que pueden ser aprovechados en la producción de alimentos para mascotas pues son ricos en proteínas que complementan perfectamente la receta de los fabricantes de petfood. Por este motivo la empresa se encuentra en búsqueda de clientes dedicados a dicho rubro con el fin de generar alianzas, obtener la mayor rentabilidad de cada animal faenado y disminuir en lo posible los despojos mensuales de cada segmento.

Para ello se hizo necesario conocer este mercado, ya que en un inicio la empresa solo contaba con un cliente de este rubro cuya frecuencia de compra durante el 2019 fue de 5 veces al año y el porcentaje de participación, con respecto a la venta anual del canal industrial, fue del 0.006%, por lo que para poder tomar decisiones en cuanto a precio y estrategias de posicionamiento era importante conocer qué cortes se utilizan, quiénes componen la industria, cuál es su frecuencia de compra y en qué consiste su receta para identificar qué productos se adaptan a ella y cómo Agrosuper puede participar en este mercado; es por ello que se realizó un análisis externo en el que se incluyó el entorno de la industria, la descripción de la competencia y la identificación de potenciales clientes.

Para recopilar dicha información se realizó una investigación cualitativa de dicho segmento, a través de entrevistas a empresas involucradas; pequeñas y medianas empresas en general, y

gracias a ello se identificaron qué cortes en específico son utilizados y de qué animal, qué proceso requiere la materia prima, cuál es el formato en el que necesitan los insumos, quiénes son los principales competidores. A su vez, se realizó el análisis de la situación interna, con el fin de conocer las cantidades despojadas mensualmente y definir las cantidades con las que se podría satisfacer la demanda, pues se realizó una comparación entre el volumen despojado mensualmente y los cortes demandados, dando como resultado la identificación de los cortes y las cantidades con los que puede responder la empresa ante la demanda del mercado sin perjudicar las cantidades comprometidas con clientes de otros segmentos de la empresa; y establecer precios de venta de cada uno de ellos.

Finalmente, se pudo detectar las oportunidades que presenta dicha industria y cómo la empresa puede aprovecharlo; además, gracias al contacto con estas empresas se pudo iniciar las negociaciones para que Agrosuper sea su único proveedor de materia prima fresca de origen animal, de tal forma de acompañar a estas pequeñas y medianas empresas en su crecimiento y posteriormente, cuando estén completamente posicionados, representen un cliente importante dentro de la organización.



INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación Del Problema.....	14
1.4 Alcance	15
1.5 Antecedentes De La Empresa.....	16
1.5.1 La Empresa	16
1.5.2 Misión.....	18
1.5.3 Visión.....	18
1.5.4 Modelo de Negocio	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Desarrollo Sustentable	21
2.2 Conocimiento del Mercado	23
2.3 Tipos de Análisis del Mercado	24
2.4 Tipos de Clientes	25
2.5 Estrategias de Captación de Clientes.....	26
2.6 Entorno Externo de la Industria.....	27
2.7 Las 5 Fuerzas de Porter	28
2.8 Entorno Interno de la Empresa	30
2.9 Análisis FODA	31
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1 Diseño de la Investigación	33
3.2 Población.....	34
3.3 Selección de Casos	34
3.4 Instrumentos de la Investigación.....	35
3.5 Recopilación y Análisis de Datos.....	35
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA	37
4.1 Análisis de la Situación Externa	37
4.1.1 Entorno de la Industria.....	37
4.1.1.1 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	37

4.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores	37
4.1.1.3 Poder de negociación de los compradores.....	38
4.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos.	38
4.1.1.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.	39
4.1.2 Entorno de la Competencia	40
4.1.3 Descripción de los Clientes	42
4.1.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas	44
4.2 Análisis de la situación interna	47
4.2.1 Ventas Actuales	47
4.2.2 Productos Ofrecidos	50
4.2.3 Despojos Actuales	51
4.2.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades	56
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	60
5.1 Industria Pet Food en Chile	60
5.2 Proceso Sufrido por la Materia Prima.....	62
5.3 Fabricación de Alimento para Mascotas	64
5.3.1 Materia Prima de Origen Animal Utilizada en la Fabricación de Alimento para Animales	64
5.3.2 Materias Primas de Origen Animal Importadas.....	66
5.4 Materia Prima Comúnmente Utilizada	67
5.5 Principales Competidores	68
5.6 Volúmenes	69
5.7 Disponibilidad.....	69
5.8 Oportunidad Detectada.....	72
5.9 Principales exigencias del cliente.	73
5.10 Problemas detectados.....	74
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	83

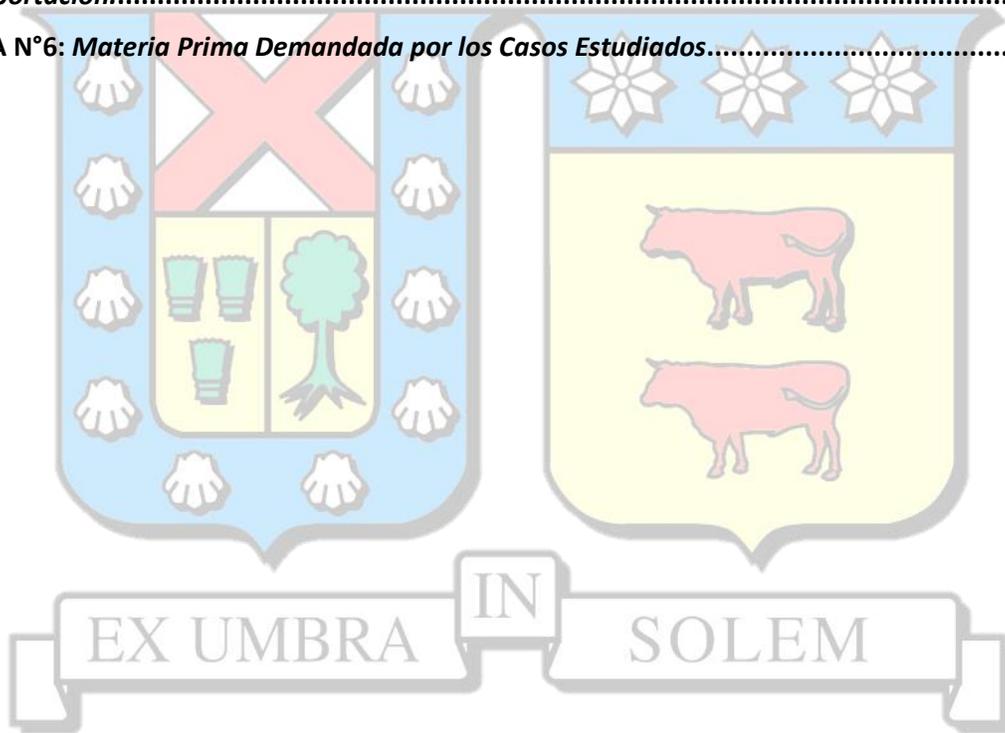
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO N°1: <i>Número de personal contratado por rango de edad y segmento.</i>	19
GRÁFICO N°2: <i>Distribución de proveedores en Chile</i>	20
GRÁFICO N°3: <i>Ventas Nacionales por Canal de Distribución.</i>	47
GRÁFICO N°4: <i>Ventas Nacionales de Pollo por Canal de Distribución.</i>	48
GRÁFICO N°5: <i>Ventas Nacionales de Cerdo por Canal de Distribución.</i>	48
GRÁFICO N°6: <i>Ventas Nacionales de Pavo por Canal de Distribución.</i>	49
GRÁFICO N°7: <i>Despojos de Pollo y Pavo durante Enero – Octubre del 2020.</i>	52
GRÁFICO N°8: <i>Despojos de Menudencias de Pollo y Pavo durante Enero – Octubre del 2020.</i>	53
GRÁFICO N°9: <i>Despojos de Cerdo durante Enero – Octubre del 2020.</i>	54
GRÁFICO N°10: <i>Despojos de Subproductos de Cerdo durante Enero – Octubre del 2020.</i>	55



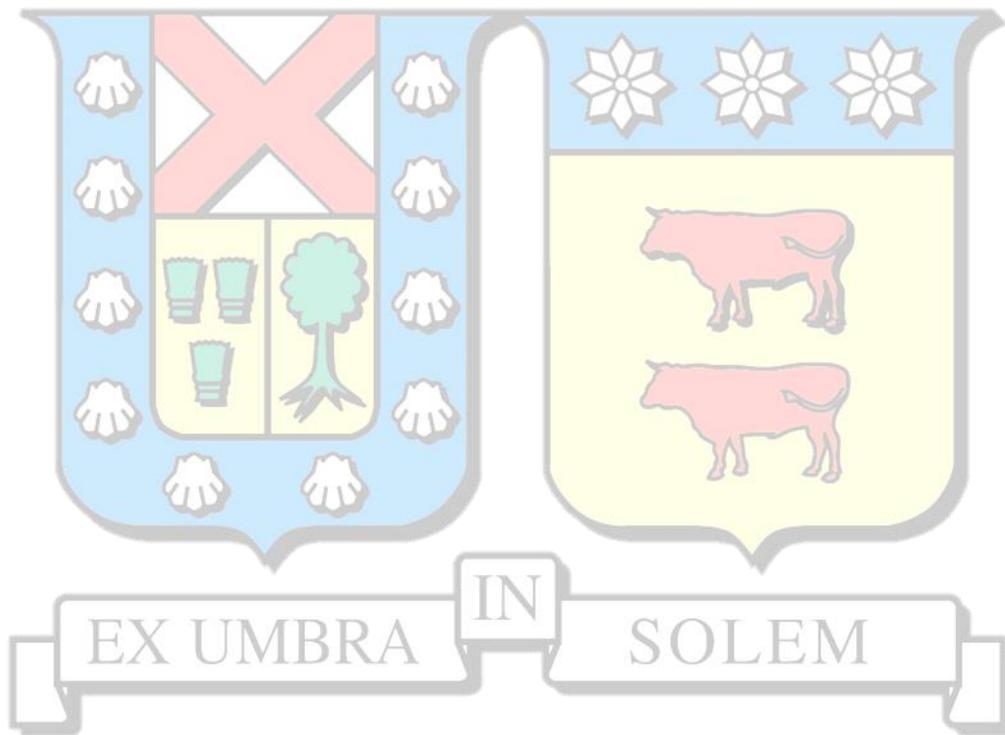
ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1: <i>Empresas Proveedoras de Materia Prima Fresca en la Industria Pet Food</i>	41
TABLA N°2: <i>Descripción de potenciales clientes</i>	42
TABLA N°3: <i>Subproductos comercializados por el Canal Industrial de Agrosuper</i>	50
TABLA N°4: <i>Materias Primas Cárnicas para Pet Food – Canal Industrial</i>	51
TABLA N°5: <i>Ingredientes de origen animal destinados a la alimentación animal habilitados para su importación</i>	67
TABLA N°6: <i>Materia Prima Demandada por los Casos Estudiados</i>	68



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: <i>Productos y Subproductos de Pollo y Pavo Decomisados durante 2020</i>.....	83
ANEXO N°2: <i>Productos de Cerdo Decomisados durante 2020</i>	91
ANEXO N°3: <i>Guía de Entrevistas a Casos Seleccionados</i>.....	93
ANEXO N°4: <i>Subproductos de Cerdo Decomisados durante 2020</i>	94



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El mercado de alimentos para mascotas es una gran industria en América Latina, que aún se encuentra en crecimiento a pesar de los eventos negativos actuales como la pandemia, pues esta industria continúa en expansión constante (Al Extruded, 2020, p. 8). En específico, la fabricación de alimento para mascotas incluyen del tipo húmedo y seco; de los cuales, el alimento seco, también llamado pellet, representan en Sudamérica el 96% del volumen de ventas y por tanto es una fuente muy importante de transacciones comerciales (All Extruded, 2020, p. 10).

En Chile, su fabricación requiere de proteína vegetal y animal con el fin de lograr un alimento balanceado que cumpla con los requerimientos mínimos exigidos por la Norma Chilena Nch 25446.Of2019, de acuerdo al nuevo Reglamento de Alimentos para Animales, Decreto N°4/2016 (Servicio Agrícola y Ganadero, s. f). Entre los ingredientes que aportan la proteína animal exigida, se encuentra la grasa de pollo, harina de plumas, piel de pollo, harina de sangre, harina de vísceras, etc.; los cuales provienen de los restos y partes no utilizadas en la producción de alimentos humanos. Mientras que para la fabricación de alimento húmedo y golosinas se usan insumos como carne magra, tendones de pollo, cuero de cerdo; vísceras como riñones, hígado, pulmones, etc.

En ese contexto, una de las principales empresas dedicadas a la producción de proteína animal en Chile es Agrosuper S.A, la cual comercializa a nivel nacional e internacional pollo, cerdo, pavo, procesados y salmón. Los cuatro primeros forman parte del segmento cárnico y el último del segmento acuícola. Además, debido a la diversidad de productos que ofrecen, los canales de venta son divididos en Food Service, Supermercados, Grandes Clientes, Tradicional e Industrial.

El Canal Industrial se encarga de la venta de los subproductos del sector cárnico, derivado de los procesos de alimentos para consumo humano, entre ellos se encuentran el ADM (Carne recuperada mecánicamente de las distintas líneas de producción), piel, huesos, recortes de carne con grasas, cabezas y vísceras; los clientes de este canal son quienes procesan los productos como materia prima, por ejemplo cecineras, refinerías, procesadores y empresas que hacen alimento para mascotas (Agrosuper S.A, 2015).

Sin embargo, actualmente existen cantidades elevadas de despojos de los restos de la faena, se llama despojos aquellos productos que pudiendo ser comercializados no se están logrando vender por falta de compradores; en específico de enero a octubre del 2020 se despojaron un total de 23.124,11 toneladas de productos y subproductos de pollo y pavo (Ver Anexo N°1); y 7.925,12 toneladas de productos de cerdo (Ver Anexo N°2); de los cuales en el segmento aves, los despojos provenientes de subproductos representan alrededor de un 32%, mientras que en cerdos es de 42%; siendo que estos podrían ser vendidos como insumo a otras industrias. Por este motivo es que Agrosuper, siguiendo sus políticas de desarrollo sustentable, busca aumentar la cartera de clientes que demanden subproductos para aumentar los ingresos del canal industrial y reducir los porcentajes de despojos. Ante ello, uno de los segmentos con menor desarrollo en este canal son las empresas fabricantes de alimento para animales ya que, en detalle, cuenta con un solo cliente dentro de esta línea.

Por ello, es imperativo desarrollar el segmento pet food dentro del canal industrial, pues por razones económicas y medio ambientales todas las partes de los animales que no son consumidas deberían ser transformadas en subproductos aprovechables y no contaminantes (All Extruded, 2020, p. 12); en este sentido, la empresa busca la mejoría en el desarrollo de este

segmento a través de la expansión de la cartera de clientes con el fin de lograr la eficiencia productiva en el uso de los recursos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Aumentar las ventas de los subproductos ofrecidos por el canal industrial y reducir los volúmenes de despojo a través de la captura de nuevos clientes para la expansión el segmento pet food dentro de Agrosuper Chile.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la industria de la fabricación de alimento para mascotas en Chile mediante el uso de herramientas cualitativas para detectar potenciales clientes y competidores.
- Identificar los requerimientos y exigencias de las empresas fabricantes de alimento para animales a través de entrevistas individuales con el fin de conocer los subproductos con los que Agrosuper podría participar en este mercado.
- Detectar el formato en el que son vendidos los subproductos en la industria de la fabricación de alimento animal, a través de un estudio entre los participantes de este mercado para identificar si existe la necesidad de implementar nuevos procesos industriales dentro de las plantas procesadoras de Agrosuper.

1.3 Justificación Del Problema

La importancia del estudio radica en aprovechar al máximo los restos orgánicos que surgen en las plantas faenadoras de Agrosuper con el fin de disminuir el desperdicio y desecho de estos, ya que pueden ser utilizados como insumos para la producción de alimento para mascotas, considerando que según Luis Sandoval, director de Natpro¹ “actualmente existe una problemática a nivel mundial, en donde por un lado, tenemos un gran desperdicio de alimentos y material orgánico, y por otro lado existe escasez de proteínas de calidad y que, al mismo tiempo, posea un bajo impacto ambiental” (Cobo et al., 2019)

Según la consultora Euromonitor Internacional, Chile encabeza el ranking en Latinoamérica de gasto en alimentos de mascotas con 50 dólares mensuales, es decir, \$38.000 todos los meses (Llacolen, s. f.). Además, según las tendencias, en la industria de alimentos para animales, se espera un crecimiento del 36%, por lo que la demanda de la carne y los productos cárnicos ocuparían una posición de liderazgo debido a su creciente consumo; pues sus nutrientes son de vital importancia en el crecimiento de las mascotas. Y dado que estos insumos están hechos de subproductos de la industria de alimento humano; un crecimiento del mercado pet food representa una oportunidad de negocio de la que Agrosuper podría aprovechar.

Sin embargo, la necesidad de expandir la cartera de clientes de este segmento surge principalmente con el fin de reducir al máximo, los despojos de los restos orgánicos provenientes de la faena; incrementando así las ventas de este canal. Para conseguirlo se estudió el mercado de

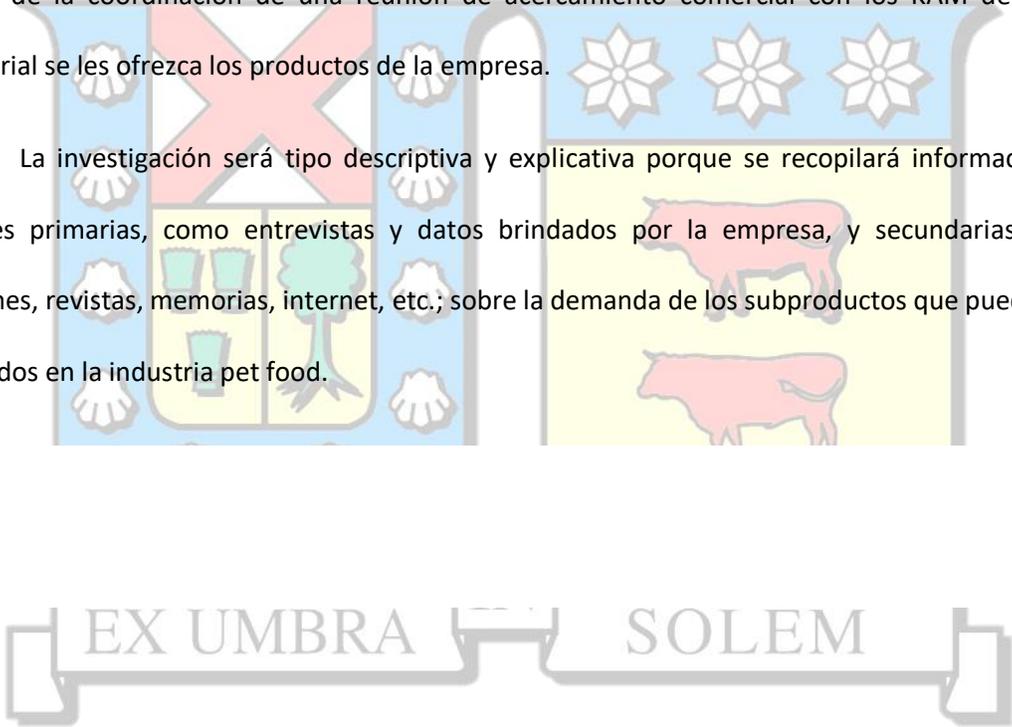
¹ Natpro es una de las empresas productoras de alimento de animales pioneras en Latinoamérica en la transformación de insumos orgánicos mediante insectos. Está ubicada en la localidad de Pargua, comuna de Calbuco, Región de Los Lagos.

la fabricación de alimento de animales, con el fin de conocer a los competidores de la industria, los productos ofrecidos, el precio de mercado y los potenciales clientes.

1.4 Alcance

El alcance del presente trabajo comprende el mercado de la venta de subproductos animales como insumo en la fabricación de alimento para mascotas. Específicamente se basa en identificar las empresas que demandan estas materias primas y sus requerimientos para que, a través de la coordinación de una reunión de acercamiento comercial con los KAM del Canal Industrial se les ofrezca los productos de la empresa.

La investigación será tipo descriptiva y explicativa porque se recopilará información de fuentes primarias, como entrevistas y datos brindados por la empresa, y secundarias como informes, revistas, memorias, internet, etc.; sobre la demanda de los subproductos que pueden ser utilizados en la industria pet food.



1.5 Antecedentes De La Empresa

1.5.1 La Empresa

Agrosuper es una compañía nacida en la Región de O'Higgins dedicada a la elaboración de alimentos de pollo, cerdo, pavo, salmones y procesados, entre los que encontramos hamburguesas, nuggets, salchichas, croquetas, pizzas, empanadas, jamones, cecinas, entre otros. Su proceso productivo comprende desde la fabricación del alimento para sus animales, sectores de crianza en tierra y mar, plantas de procesos, centros de distribución y oficinas comerciales que les permiten brindar una diversidad de productos a clientes y consumidores de Chile y el Mundo. (Agrosuper S.A, 2019, p.8)

Su historia comienza en los años 50 con la venta de huevos frescos en la comuna de Doñihue, en la que a través de la innovación y el esfuerzo conjunto lograron convertirse en una de las principales empresas chilenas de producción de alimentos.

A continuación, se presentan los más de 60 años de historia de la empresa en una línea de tiempo mostrando sus acontecimientos más importantes. (Agrosuper S.A, s. f.).

1955	La historia inicia con la venta de huevos frescos en la comuna de Doñihue, en la VI Región de O'Higgins.
1960	Tras 5 años en la venta de huevos, se expanden a la crianza de pollos
1974	Se crea la primera marca "Super Pollo" y se inaugura la planta procesadora de pollos Lo Miranda
1983	Inicio de la crianza y comercialización de productos de cerdo bajo la marca "Super Cerdo"
1989	Continuando con la expansión, se crea la marca "La Crianza" de productos procesados y "Super Salmón", a través de la cual se distribuyen los salmones
1990	Cecinas Super inicia sus operaciones, hoy llamada Alimentos Doñihue

19994	Se inaugura una nueva planta procesadora en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua.
2000	Comienza la expansión internacional, en donde abren oficinas en Italia (2002), EE.UU (2003), Japón (2004), México (2005) y China (2009)
2001	Inauguración del primer biodigestor donde se tratan los purines de cerdo y se transforman en la primera empresa agroindustrial del mundo en emitir bonos de carbono.
2002	Abre sus puertas a la comunidad el Colegio Los Cipreses, ubicado en la comuna de Doñihue y se inaugura la planta de procesos de Rosario.
2004	Inauguración de la Planta de Tratamiento en Peralillo.
2010	Creación de Agrosuper S.A.
2011	Se crea la marca “Sopraval” que produce y comercializa productos de pavo.
2012	Paralización indefinida del Proyecto Huasco.
2014	Reconstrucción de la planta de Lo Miranda, luego de un incendio.
2015	Apertura de la nueva Cancha de Compostaje, confinada en el sector productivo de La Estrella, lo que permite reducir en un 80% la emisión de olores molestos.
2016	Agrosuper es la primera empresa en Chile en compartimentalizar parte de su producción de pollos para fortalecer la prevención de enfermedades.
2017	Incorporación del cobre en las líneas de procesos en la Planta de Lo Miranda, aprovechando sus propiedades antimicrobianas.
2018	Se aprobó la adquisición de las salmoneras Friosur y Aquachile.
2019	Concluye la construcción de sectores de crianza de cerdo y sistemas de tratamiento asociados en Valdebenito, Región de O’Higgins.

La empresa cuenta con 4 plantas faenadoras a nivel nacional encargadas del procesamiento animal, en específico las plantas de Lo Miranda y San Vicente son destinadas a la producción de pollo, en donde se faenan a diario 358.000 y 401.000 pollos respectivamente (Agrosuper S.A, 2019), es decir, en conjunto tienen una capacidad de procesamiento para 273 millones de pollos al año.

Asimismo, en las plantas de Lo Miranda y Rosario, 5.400 y 8.100 cerdos respectivamente son despostados diariamente. (Agrosuper S.A, 2018). Por último, en la Planta Sopraval es donde se procesan 17.500 pavos a diario (Agrosuper S.A, 2019).

1.5.2 Misión

Procurar alimentos para Chile y el mundo en forma sustentable e innovadora, creando valor junto a nuestros consumidores, trabajadores, inversionistas, vecinos y proveedores bajo los más altos estándares de calidad, inocuidad y excelencia

1.5.3 Visión

Ser una empresa líder a nivel mundial destacada por sus productos, buenas prácticas, innovación, trayectoria y excelencia en sus procesos. Caracterizada por la seriedad y sustentabilidad de su gestión y deseada como uno de los mejores lugares para trabajar.

1.5.4 Modelo de Negocio

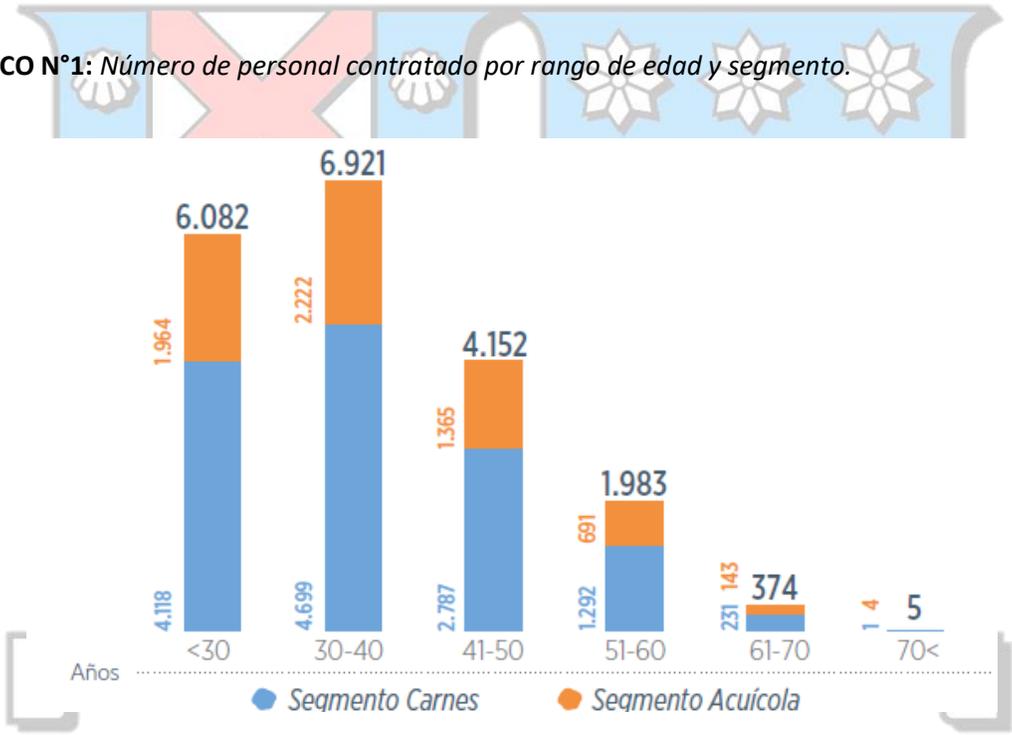
Agrosuper mantiene un proceso productivo integral, el que comienza con la compra de insumos para fabricar el alimento de los animales, hasta los canales de distribución y venta, cumpliendo con los estándares de la industria a nivel mundial. Las principales ventajas competitivas entregadas por este modelo es asegurar la trazabilidad y calidad de los productos, disminuir la volatilidad en los resultados ante escenarios inciertos y ser el único actor de la industria que participa en toda la cadena de valor. Su proceso productivo está regido según un conjunto de normas de calidad y gestión ambiental, lo que permite llevar a cabo la producción, crianza y faenación sustentablemente.

Según el Reporte Integrado 2019, se generó un nivel de venta de \$2.422.726 MM de las cuales el 41,32% corresponden a los ingresos por ventas nacionales y el 58,68% a las ventas

internacionales. Las actividades de la compañía están divididas principalmente en el segmento carnes y el segmento acuícola; de las cuales las marcas que operan actualmente en el mercado chileno son Super Pollo, Super Cerdo, Sopraval, La Crianza, King, Super Beef, AquaChile y SuperSalmon

Por otro lado, la dotación del personal es de 19.517 personas, de los cuales el 74,71% corresponden a hombres y el 25,29% a mujeres, además 17.903 corresponden a chilenos, mientras que 1614 tienen otras nacionalidades.

GRÁFICO N°1: Número de personal contratado por rango de edad y segmento.

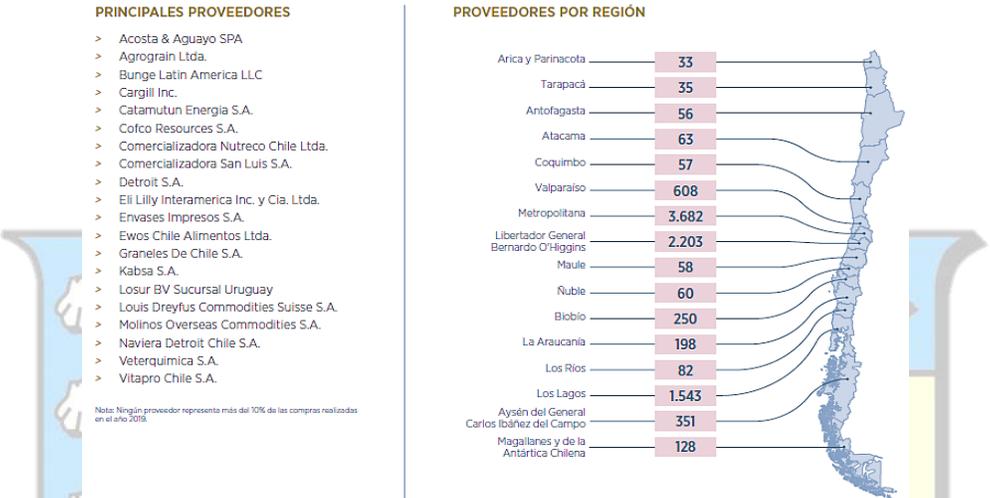


Nota. El gráfico representa la clasificación del personal contratado por Agrosuper S.A durante el año 2019, en cuanto a edad y segmento de la operación a la que pertenecen. Adaptado de Reporte Integrado Agrosuper, 2020.

Además, cuenta con 9.407 proveedores, en donde se privilegia la incorporación de talento local a su cadena de suministro de manera de aportar directamente a las comunidades vecinas,

generando valor compartido y 62.049 clientes a nivel nacional e internacional. Ofreciendo actualmente 4.233 productos en total. (Agrosuper S.A, 2020, p. 47)

GRÁFICO N°2: Distribución de proveedores en Chile



Nota. El gráfico especifica la distribución de los proveedores en Chile con los que cuenta Agrosuper, siendo estos clasificados según la región a la que pertenecen, concentrándose el mayor porcentaje en la Región Metropolitana y la Región Libertador General Bernardo O'Higgins. Adaptado de Reporte Integrado Agrosuper, 2020

Uno de los grandes pilares de esta empresa es la ética y el cumplimiento, que los ha llevado a “orientar sus prácticas hacia los más altos estándares, estableciendo los controles necesarios para su cumplimiento en el marco de una gestión transparente y concordante con la legislación vigente.”(Agrosuper S.A, 2020, p.16). Es por ello por lo que dentro de la compañía se mantiene el Código de Conducta en los Negocios, Modelo de Prevención de Delitos y un Programa de Cumplimiento de la Libre Competencia, 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible han sido incorporados a su gestión y 73 KPI en el cuadro de mando van ligados a la sustentabilidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo Sustentable

El desarrollo sustentable exige a la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida (Chile Desarrollo Sustentable, 2011), dado que es necesario garantizar la preservación de la naturaleza, teniendo en consideración la evaluación del impacto ambiental que deben realizar las empresas como parte de su operación para presentarse como sostenibles y responsables en la sociedad y el medio ambiente.

La responsabilidad socioambiental, es un concepto que está inmerso dentro de la visión de sustentabilidad, y se centra en la búsqueda de garantizar una responsabilidad con el ambiente, en donde las organizaciones y sus líderes tienen un papel predominante, ya que es a través de ellos que se puede lograr productos y servicios que busquen detener el deterioro ambiental, y el uso racional de los recursos naturales para garantizar el futuro de las nuevas generaciones, reduciendo así la brecha entre crecimiento y desarrollo (González et al., 2017, p. 21)

Por otro lado, una de las grandes preocupaciones de la industria alimentaria es conseguir la cantidad de alimentos que satisfaga la demanda y que vaya de la mano con la producción alimentaria sustentable, en donde se relaciona la forma en que se producen los alimentos, y su máximo aprovechamiento dentro del proceso productivo, pues el modelo de desarrollo sustentable reconoce que los recursos naturales son limitados.

En esta línea, un aspecto crucial relacionado con la alimentación sostenible es evitar el desperdicio de alimentos, ya que supone el derroche de los recursos que se han empleado en su

producción: tierra, agua, trabajo, capital y energía. Ello aumenta en vano las emisiones de gases causantes del efecto invernadero. (Fundación Aquae, s. f.)

Por lo tanto, incentivar una producción y consumo de alimentos sostenibles se hace imprescindible pues un exceso de producción o pérdidas durante el procesado va contra la viabilidad económica de cualquier empresa y el desperdicio de materias primas supone un uso ineficiente de recursos, agua y energía. Los sistemas productivos bajo un esquema de desarrollo sustentable deben ser económicamente rentables, socialmente aceptables y ecológicamente viables.

Por tal motivo es que en el año 2014 se crea el Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables, coordinado por el Ministerio de Medio Ambiente, y cuyo objetivo principal era diseñar el Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentables, coordinar diversas iniciativas en materia de consumo y producción sustentables y dar seguimiento a este programa. (ODEPA, s. f.)

El desarrollo sustentable es, en esencia, un intento por establecer un nuevo orden cooperativo. Se trata de un programa planificado y profesionalizado de gran envergadura cuyo propósito es reducir las tensiones provocadas por la crisis ambiental y del desarrollo, por medio de una asociación global entre las naciones y los grupos humanos que asegure un desarrollo económico e institucionalmente óptimo, la conservación de los recursos ambientales para uso y goce de las generaciones futuras, y la participación social y la equidad. (Zalapa Ríos, 2012, p. 2)

2.2 Conocimiento del Mercado

El conocimiento del mercado es la base del proceso de toma de decisiones de cualquier empresa, porque permite conocer la oferta, entender las características y preferencias de clientes y competidores; y es en base a ello que se pueden tomar decisiones de comercialización de los productos y servicios. Es decir, con esto se puede identificar si el producto que se piensa lanzar al mercado será de interés de los clientes.

El objetivo de una Investigación del Mercado es ofrecer datos e informes objetivos que sirvan de apoyo a los directivos, para que se minimicen los riesgos provenientes de sus decisiones, y para que seleccionen permanentemente las mejores estrategias y las políticas más eficientes. (Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006).

Es por ello por lo que se definen 5 tipos de Investigaciones del Mercado:

- a) Investigación de Productos: en el cual involucra pruebas de mercado, búsqueda de nuevas aplicaciones, etc.
- b) Análisis de Mercados: Este estudio comprende estudios de tamaño, ubicación, comportamiento de clientes, etc.
- c) Investigación de las Ventas: Es una realización de estudios para comparar los precios propios versus el de la competencia, así como evaluar el desempeño comercial de los vendedores.
- d) Análisis de los Consumidores: Su objetivo es conocer los motivos de compra y análisis de comportamiento, buscando conocer las preferencias y reacciones de los compradores.
- e) Investigación de la Comunicación con el Mercado: Realiza un análisis de campañas, análisis de los medios y de la atracción de los mensajes.

Dentro de las preguntas que contribuyen a la caracterización de un mercado se encuentran: ¿Quiénes integran el mercado? ¿Es un mercado que se encuentra en crecimiento o disminuye progresivamente? ¿Presenta estacionalidad? ¿Está bien desarrollado o constantemente ingresan productos nuevos? Por otro lado, para conocer al consumidor es importante conocer quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuántos son, qué los caracteriza y cuáles son sus hábitos de compra en cuanto a frecuencia. Por último, pero no menos importante, es necesario conocer a la competencia y los productos que estos ofrecen.

2.3 Tipos de Análisis del Mercado

El Análisis del Mercado puede ser de tipo cualitativo y/o cuantitativo, la elección de cada uno de ellos o de su utilización en forma conjunta depende de los objetivos de la empresa y de las hipótesis que se planteen para el trabajo a realizar.

El Análisis Cualitativo utiliza técnicas que se basa en pequeñas muestras, con el fin de que sirvan de apoyo en la comprensión de un problema relacionado con el entendimiento del comportamiento, es decir, pretender descubrir cuáles son los motivos de una conducta comercial individual o colectiva. Las técnicas más utilizadas para ello son las entrevistas en profundidad y/o dinámicas de grupos.

Por otro lado, el Análisis Cuantitativo utiliza técnicas más estructuras que las cualitativas. Se trata de técnicas específicas, que son proyectables estadísticamente. Su coste es más elevado, al ser más lento y más complejo el proceso de captación de los datos en el terreno, así como el tratamiento de los mismos.(Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006). Estas técnicas pueden buscar centrarse en el análisis de un momento preciso en el tiempo o bien de una secuencia de lo sucedido a lo largo de los años.

2.4 Tipos de Clientes

Las empresas posicionadas en el mercado suelen tener una variedad de clientes, los que pueden ser clasificados por volumen de compra, frecuencia y/o condición de permanencia. Para cada uno de ellos se debe buscar su satisfacción y es necesario que la organización oriente sus esfuerzos y recursos para cumplir con sus exigencias.

Generalmente una empresa diferencia 2 tipos de clientes: el cliente actual y el cliente potencial. El primero de ellos son aquellos compradores con frecuencia periódica o que recientemente hicieron una compra. Ellos representan la fuente de ingresos que percibe la organización y gracias a ellos se mantiene un determinado porcentaje de participación de mercado.

En el caso de los potenciales clientes, o también denominados "lead", son aquellos que actualmente no realizan compras a la empresa, pero son visualizados como potenciales porque tienen disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. (Thompson, 2006)

La importancia de identificar a ambos es lograr detener a los clientes actuales e identificar a los potenciales para convertirlos en actuales. Ahora bien, los clientes potenciales pueden subdividirse de acuerdo con su frecuencia, si esta es habitual, frecuente y ocasional; también, de acuerdo con el posible volumen de compra, siendo este alto volumen, promedio o bajo; y, finalmente según su grado de influencia como clientes potenciales altamente influyentes, influencia regular e influencia familiar.

Una vez identificados estos últimos, es necesario realizar una prospección, que es un proceso por el cual una empresa capta clientes potenciales para posteriormente cualificarlos y

generar oportunidades de venta. Esta prospección es realizada por el departamento comercial y sus objetivos son concretar una visita, cualificar al cliente potencial para saber si representa una oportunidad o no, cerrar directamente una venta y conseguir familiaridad y confianza para obtener su preferencia.

2.5 Estrategias de Captación de Clientes

Dentro de una empresa es natural el flujo de entrada y salida de clientes; la captación de clientes es la búsqueda de aquellos potenciales para finalmente convertirlos en clientes actuales.

Es necesario abordar la captación de clientes como el primer paso que debe dar una empresa para mejorar sus ventas, crecer, lanzarse a nuevos mercados o emprender nuevos proyectos con nuevos productos y/o servicios. Entre las principales estrategias para afrontar una captación de clientes se encuentra:

- Permanecer atento a las tendencias del mercado
- Vigilar a la competencia
- Conocer al futuro cliente
- Segmentar a los clientes
- Establecer puntos de comunicación previos

Para lograr captarlos, el primer paso es definir con claridad quién es.

En general estas estrategias pueden clasificarse como (Farías Nazel, 2014, p. 3):

- *Estrategia Pasiva:* En donde las empresas realizan tácticas comúnmente usadas en marketing y esperan que la mayor cantidad de su mercado objetivo responda a sus esfuerzos.

- Estrategia Activa: En ella se identifican los mejores clientes y los satisfacen de acuerdo con sus características. Por ejemplo, para adquirir clientes identifican y perfilan los mejores prospectos y diseñan una oferta para atraerlos; además, para incrementar las ventas, se identifica a los potenciales clientes y los productos a ofrecerles.
- Estrategia Científica: Las empresas siguen esta estrategia cuando usan modelos matemáticos para seleccionar al cliente. Por ejemplo, para adquirirlos, examinan prospectos y proyectan sus patrones de comportamiento.

2.6 Entorno Externo de la Industria

Es recomendable realizar el entorno externo de la industria, este es una fuente de conocimiento para la empresa, que terminará convirtiéndose en el soporte de su estrategia de negocio. Dado que el entorno en el que opera la empresa sufre cambios constantes, este análisis debe repetirse de forma periódica; para de esta forma, identificar oportunidades y amenazas más rápidamente.

El microambiente de la empresa está constituido por los factores de influencias más próximos o cercanas a la empresa, en general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa en cuestión. Estas influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa y están en constante expectativa del crecimiento de esta, tanto estructuralmente como en participación del mercado.

Las empresas suelen realizar un análisis externo en conjunto con un análisis interno como una etapa previa para formular las estrategias al realizar su planeación estratégica. (K, 2020)

Para ello es necesario identificar las fuerzas de acción directa, que son aquellas que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la empresa. Estas fuerzas están conformadas por

la competencia, productos sustitutos, los proveedores y los consumidores. El método comúnmente utilizado para analizar las fuerzas de acción directa es el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. (Paulino, 2017)

2.7 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter en 1979. El autor sostiene en su libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas. La ejecución de este modelo se basa en el análisis de un sector del mercado en función de cinco fuerzas existentes, las cuáles deben ser identificadas y analizadas; y da como resultado el conocimiento global de la competencia en el sector a analizar. Esto permite estar en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas; ayuda a la hora de lanzar un nuevo negocio o participar en un nuevo sector del mercado y permite tener un mejor análisis de la situación, además se pueden diseñar nuevas estrategias y permite poder detectar nuevas amenazas. Estas fuerzas son (Porter, 2008, p. 2):

- Poder de Negociación de los Compradores: Examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Los problemas empiezan cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos o que tiene un costo más alto que los demás.

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, hacen que los participantes del sector se enfrenten. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes considerables, si los productos del sector son estandarizados o si los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

- **Rivalidad entre los Competidores:** Esta rivalidad adopta muchas formas, como descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas o los rivales aspiran a ser líderes. Esta rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio. Ante ello, es más factible que se dé una competencia de precios si los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos, si la capacidad de ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz, o, si el producto es perecible. Esta rivalidad puede ser positiva cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marca.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los principiantes del sector. Un proveedor es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende, si los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, si los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, o, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- **Amenaza de los Nuevos Competidores Entrantes:** Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, esta amenaza pone límites a la

rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

- Amenaza de los Productos Sustitutos: Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, ya que colocan un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y de potencial de crecimiento. Esta amenaza es alta si el sustituto ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector, o, si el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

2.8 Entorno Interno de la Empresa.

En el entorno interno o análisis interno se procede a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc. (Taípe Yáñez & Fabian Pazmiño, 2015, p. 16).

Para efectuar este análisis, el investigador debe identificar y determinar cómo está organizada la empresa, el desarrollo de procesos y manuales para lograr la productividad; también es importante conocer cómo es su desempeño con el fin de detectar debilidades en la operación.

Además, se hace necesario evaluar la capacidad de comercialización, es decir, las actividades que se llevan a cabo dentro del área. Esta involucra investigación del mercado en el que participa, en conjunto con la capacidad de venta y distribución de productos.

Significa estudiar el conjunto de variables que pertenecen al ámbito interno de la empresa, sobre las que se puede ejercer cierto grado de control y junto con ello describir la situación actual por la que atraviesa la empresa. El valor de las variables a estudiar en un análisis interno sitúa a la empresa en una posición de fuerza o debilidad ante sus competidoras.

Para la realización de este análisis es común utilizar el Análisis FODA.

2.9 Análisis FODA

El estudio y análisis FODA es un proceso mediante el cual la empresa establecerá los parámetros y factores que le permita conocer la situación actual de la organización, en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir debilidades/fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro. (Taípe Yáñez & Fabian Pazmiño, 2015)

Es una herramienta fundamental para las empresas porque le permite basarse en la realidad de su organización y no en supuestos, y así se puede diseñar e implementar mejoras continuas.

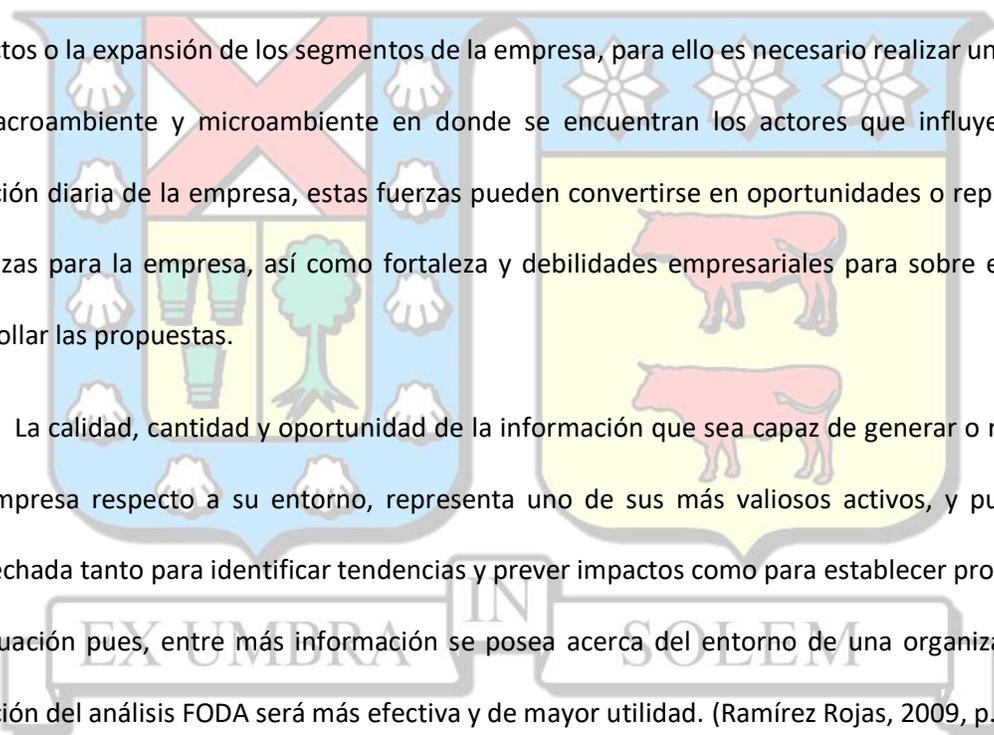
Los conceptos de las variables que se utilizan pueden clasificarse como variables internas y variables externas. Dentro del primer grupo se encuentran las fortalezas, aquellos elementos o factores en donde la empresa es competente y genera ventajas presentes con posibilidades atractivas en el futuro; y las debilidades, que representan una deficiencia o carencia de la empresa, es decir, es un aspecto en el que aún es vulnerable y que constituye un obstáculo en el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, dentro de las variables externas se encuentran las oportunidades, definidas como aquellas circunstancias del entorno (político, económico, social, tecnológico, etc) que pueden ser potencialmente beneficiosas para la empresa; y las amenazas, factores del entorno que pueden representar un riesgo para la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Al realizar el análisis interno se deben considerar las áreas para identificar las fortalezas y/o debilidades y con ello determinar la estrategia que favorezca a la organización. De la mano con conocer la operación de la empresa, se debe identificar el sector que será objeto de análisis. Unidos estos dos conceptos formarán el esquema básico de partida para la búsqueda del conocimiento de la posición competitiva y de la estrategia adecuada para obtener la máxima rentabilidad. (Sainz Fuertes, 1993)

En síntesis, el análisis situacional es de vital importancia para la realización de nuevos proyectos o la expansión de los segmentos de la empresa, para ello es necesario realizar un estudio del macroambiente y microambiente en donde se encuentran los actores que influyen en la operación diaria de la empresa, estas fuerzas pueden convertirse en oportunidades o representar amenazas para la empresa, así como fortalezas y debilidades empresariales para sobre esa base desarrollar las propuestas.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación pues, entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad. (Ramírez Rojas, 2009, p.2)



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de la industria de alimento para mascotas se desarrolla con el fin de identificar los principales requerimientos y cortes frescos de origen animal utilizados como materia prima por este mercado a nivel nacional. Para lograrlo se realizó una investigación de campo, tomando como base la metodología que se presenta a continuación.

En primer lugar, se describe el diseño de la investigación justificando su elección; luego se detalla la población y se indica los casos analizados dado que es un estudio de tipo cualitativo; para, por último, describir el método de análisis.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de corte no experimental, dado que no se ha manipulado ninguna variable, sino que, por el contrario, se ha procurado observar y describir el escenario actual. Este escenario se caracteriza detalladamente, por lo que se puede afirmar que es una investigación descriptiva, en la que el enfoque es identificar los potenciales clientes de materias primas para pet food y su requerimientos principales en cuanto a frecuencia y cantidad, dado que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características del objeto de estudio, en donde se narran o identifican hechos o rasgos de este; y esta se soporta principalmente en técnicas como la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2010)

Además, la investigación posee un enfoque cualitativo y es un estudio transversal pues la información es recopilada por única vez en un momento dado. Para recopilar la mayor cantidad de datos, se llevó a cabo un estudio de casos múltiples, en donde en cada uno de ellos se hizo una

entrevista a profundidad, lo que se complementó con información secundaria recopilada de diversas fuentes.

3.2 Población

La población de la investigación son todas aquellas empresas fabricantes de alimento para mascota que desarrollen sus operaciones a nivel nacional, se encuentren inscritas en el Listado de Establecimientos Nacionales de Alimentos para Animales (LENAA) y utilicen materia prima fresca de origen animal dentro de sus recetas.

Utilizando como fuente el LENAA, se identificaron 15 empresas que cumplen con los requisitos presentados en el párrafo anterior, las que podemos agrupar como (a) elaboradoras de alimento húmedo enlatado o en sachet, (b) deshidratadoras de carne magra y/o fabricantes de snack, (c) aquellas que hornean la materia prima, y (d) las que trituran la materia prima congelada y/o la vende en su estado natural.

3.3 Selección de Casos

La muestra del estudio es por conveniencia, ya que no todas las empresas identificadas como potenciales clientes dieron acceso a la entrevista.

En total fueron 4 empresas de las que se obtuvo información crucial para conocer el mercado y hacer una aproximación sobre los productos más demandados. Entre ellos se encuentra la primera empresa que abrió el mercado de alimento crudo en Chile, Barf Chile, la cual lleva 4 años en el mercado y actualmente es el protagonista en cuanto a volúmenes de venta de alimentos en base a dieta barf; Patagon Raw, empresa que elabora snacks con 100% carne fresca, natural y sin preservantes artificiales; Orizon, empresa en búsqueda de subproductos cárnicos congelados para la fabricación de alimento húmedo y, Wuaf, empresa dedicada al desarrollo de productos horneados

para mascotas 100% naturales. Estas empresas mantienen influencia considerable en esta industria ya que no forman parte de las típicas productoras de pellet.

3.4 Instrumentos de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación, se realizaron entrevistas remotas con el personal encargado de las compras de materias primas de las empresas mencionadas anteriormente, con el fin de obtener información de primera fuente, en las cuales se utilizó un cuestionario de 12 preguntas elaborado previamente, cuya construcción fue en función a lo que la empresa le interesa conocer y cuyo detalle se puede revisar en el ANEXO N°3; sin embargo durante las entrevistas se permitieron agregar preguntas y se tocaron temas no establecidos previamente que permitieron detectar nuevas problemáticas.

Además, gran parte del estudio se basó en el análisis de documentos e información obtenida de informes, reportes, revistas enfocadas en la industria pet food y la página web de cada uno de estos clientes.

3.5 Recopilación y Análisis de Datos

Se estableció un proceso estandarizado para recopilar los datos, el estudio inició identificando a las empresas que podrían ser los potenciales clientes, para así empezar con la búsqueda del contacto con el personal encargado de la compra de materias primas y/o de acuerdos comerciales de cada una de estas empresas.

En detalle, se realizaron llamadas telefónicas y envío de correos a la lista de potenciales clientes; en donde el primer contacto se enfatizó en que Agrosuper está ampliando su cartera de clientes y se encuentra expandiendo sus segmentos, siendo el mercado pet food uno de sus focos principales. Seguido a ello, se enviaron los catálogos, tanto pet food como del Canal Industrial, pues

en el primero de estos se encuentran los detalles de los subproductos y en el segundo se encuentran otros tipos de corte de carne noble que también eran de su interés, de acuerdo con la información que estos brindaban a través de sus páginas informativas.

A continuación, se procedió en agendar reuniones remotas en las que participaron el Subgerente de Ventas Nacionales; ambos KAM del Canal Industrial, la contraparte fabricante de pet food y la memorista.

Una vez realizada las entrevistas, estas fueron transcritas textualmente para posteriormente analizarlas y llegar a las conclusiones de qué productos les interesa a estos clientes, cómo lo utilizan, quiénes son los principales competidores y cuál sería la frecuencia de compra.



CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

4.1 Análisis de la Situación Externa

A continuación, se realiza el análisis del entorno de la empresa, enfocado en el Canal Industrial y su expansión de segmento, con el fin de identificar aquellos participantes del mercado que están involucrados con el desempeño de la organización, así como oportunidades y amenazas potenciales. Para ello se realiza el análisis del entorno de la industria utilizando el método de las 5 Fuerzas de Porter, se detalla el entorno de la competencia y los clientes, y, para culminar, un análisis de las oportunidades y amenazas detectados en el estudio.

4.1.1 Entorno de la Industria

4.1.1.1 Amenaza de Nuevos Entrantes. Competir dentro de esta industria como proveedor de materia prima fresca de origen animal es complicado ya que el negocio principal proviene de la producción de proteína animal, requiriendo altos capitales de inversión, pues las plantas faenadoras suponen una serie de costos fijos que impiden la fácil entrada a competidores. Además, para que el negocio se vuelva rentable, es necesario llevarlo a economías de escala y con ello obtener precios competitivos para el mercado; lo que representa una importante barrera de entrada. Por ende, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

4.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores. Como se aclaró en un inicio, los productos con los que se entrarían a competir en este segmento provienen de los restos de la faena, sumándose aquellos cortes que no encontraron compradores, y dado que el negocio principal de la empresa proviene de la alimentación humana y esta mantiene una

integración vertical en su operación; se puede afirmar que el poder de negociación con los proveedores es baja.

4.1.1.3 Poder de negociación de los compradores. En esta industria podemos clasificar a los clientes en 2 tipos, por un lado, se encuentran las grandes empresas como Nestlé o Carozzi, fabricantes de alimento húmedo en sachet, mientras que, por otro, las pequeñas/medianas empresas y/o emprendimientos que deshidratan la materia prima, la hornean para elaborar snack, o trituran los insumos para generar una dieta específica; siendo estas últimas las que se encuentran en crecimiento constante.

Las grandes empresas tienen un gran porcentaje del mercado pet food, por lo que buscan negociar el precio debido a que los volúmenes de compra son bastante considerables y de frecuencia continua. Por otro lado, dada las tendencias actuales, a medida que transcurre el tiempo aumenta el número de empresas vendedoras de alimento crudo o fabricantes de alimento casero para perros y gatos ocupando productos frescos en sus preparaciones. Si bien es cierto estas demandan volúmenes más pequeños de insumos, la frecuencia es mayor y a medida que este mercado crezca, su demanda también lo hará. Por ello, se concluye que la industria posee un poder de negociación de los compradores alto pues estos son conscientes de que en las empresas faenadoras abundan los subproductos pues el negocio principal es la venta de carne en sí y para evitar su pérdida están dispuestos a disminuir el precio.

4.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos. Los principales sustitutos de la proteína animal en esta industria, es la proteína vegetal, sobre todo en la elaboración de snack, en donde existen productos de frutas y vegetales deshidratados. Además, en cuanto al alimento en pellet, es mucho más común el empleo de harina de vísceras y/o carne como reemplazo de

la materia prima fresca. Sin embargo, en el mercado nacional recientemente se está instalando la tendencia del alimento crudo, por lo que es consumido en mayor proporción el pellet, que no requiere de alimento fresco en su elaboración.

También es importante considerar que los productos y subproductos de vacuno representa el principal insumo sustituto en cuanto a proteína animal. Por ello se concluye que la industria posee una amenaza de productos sustitutos media-alta.

4.1.1.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores. En la industria de fabricantes de insumos para el alimento de mascotas existen diversos tipos de competidores, entre ellos se encuentran los fabricantes de insumos secos como harinas y aceites, y aquellos que comercializan alimento fresco, como es el caso de Agrosuper. La rivalidad entre competidores es bastante extensa ya que, al tratarse de alimento con corto tiempo de vida útil, existen escenarios en los que la oferta sobrepasa ampliamente la demanda y es necesario evaluar si es conveniente congelar el producto o ser considerado despojo y darle un segundo tratamiento. Además, tal como se explicó con anterioridad, al ser el alimento húmedo el menos consumido en el mercado nacional, en proporción con el pellet; las posibilidades de capturar nuevos clientes son aún más difíciles.

Por otro lado, la industria presenta un crecimiento sostenido en la utilización de insumos frescos pues la consciencia en el cuidado de mascotas continúa en alza, por lo que el usuario busca productos que brinden una alimentación de calidad a sus mascotas, y eso incluye el uso de materia prima fresca de origen animal, en específico, productos y subproductos. Sumado a lo anterior, la proliferación del alimento crudo para mascotas ha generado una gran oportunidad para los participantes de la industria. Entonces se concluye que la industria presenta una intensidad de rivalidad entre competidoras media-alta.

4.1.2 Entorno de la Competencia

En la industria de las empresas vendedoras de materia prima para la fabricación de alimento para mascotas se encuentran 3 clasificaciones. Por un lado, existen las empresas que venden ingredientes propios de la receta, como cereales, verduras, productos y subproductos de origen animal; también se encuentran las empresas que venden aditivos como conservantes, enzimas, etc. (Purina, s. f.) y finalmente, aquellas que distribuyen suplementos como vitaminas y minerales.

El siguiente análisis busca identificar los competidores propios de Agrosuper en este nuevo segmento a desarrollar; es decir, se entiende como competidores aquellas empresas proveedoras de ingredientes propios de la receta, en específico, de insumos frescos de pollo, cerdo y pavo a la industria pet food, como lo son las avícolas y plantas faenadoras de cerdo.

Entre ellas se encuentran las siguientes:



TABLA N°1: Empresas Proveedoras de Materia Prima Fresca en la Industria Pet Food

Nombre	Región	Funciones
Empresas Ariztia S.A	Metropolitana	Productora y comercializadora de productos provenientes del pollo y pavo
Granja Magdalena	Metropolitana	Comercializadora de productos de pollo y cerdo
Faenadora Las Pataguas, Comercial Maxagro S.A.	Bernardo O'Higgins	Faenadora, despostadora y procesadora de carne y subproductos comestibles de ganado mayor y menor; elaboradora de tripas (cerdos).
Frigorífico Simunovic S.A	De Magallanes y de la Antártica Chilena	Faenadora de carne de bovino y ovino
Sociedad Comercial José Marín Antonín Y Cía. Ltda	De Magallanes y de la Antártica Chilena	Venta de productos y subproductos de bovino, cerdo y pollo
Frigosor S.A	Los Lagos	Planta faenadora de bovinos
Agrícola Don Pollo Ltda.	Metropolitana	Venta de productos y subproductos derivados del pollo
COMAFRI S.A	Bernardo O'Higgins	Faenadora y despostadora de carne de cerdo
Procesadoras de Alimentos del Sur Ltda.	Bernardo O'Higgins	Almacén frigorífico (cerdos, pollos, pavos, bovinos)
Faenadora San Vicente Ltda.	Bernardo O'Higgins	Faenadora y procesadora de carne de aves de corral; elaboradora de cecinas y/o hamburguesas; elaboradora de productos cárnicos; almacén frigorífico (pollos).

Nota. Establecimientos autorizados por el Servicio Agrícola Ganadero como proveedores de la industria de alimento para animales. Datos proporcionados por https://www2.sag.gob.cl/pecuaria/establecimientos_habilitados_exportar/LEPP/registrados_region/6_region.htm

4.1.3 Descripción de los Clientes

Los clientes de este segmento de Agrosuper son las empresas productoras de alimento para mascotas que dentro de su receta utilicen productos frescos de pollo, cerdo o pavo. Es decir, a pesar de que se conoce que a través de los digestores la empresa es vendedora de harinas y aceites de origen animal a fabricantes de alimento seco, para el estudio quedan excluidos estos, dado que el Canal Industrial vende productos frescos o congelados.

Ante ello, en la Tabla N°2 se muestra el detalle de aquellos que se identificaron como potenciales clientes.

TABLA N°2: Descripción de potenciales clientes

Nombre	Ingredientes de su Receta	Región	Contacto
BARF CHILE	Pollo: Hueso carnosos, carne fresca, hígado. Pavo: Hueso carnosos, carne fresca.	Metropolitana	(+569) 79582318 (+569) 82066815 info@barfchile.com www.barfchile.com
FreeGo	Carne fresca, hígados enteros, sangre fresca	Ñuble	(+569) 9458 5856 jrcontacto@freego.cl www.freego.cl
BARFOOD	Pollo: Hueso carnosos, carne fresca, hígado, corazón, tendón, grasa. Cerdo: Fémur, cuero	Metropolitana	(+569) 5732 5111 contacto@barfood.cl www.barfood.cl
Nestlé Chile SA. - Purina	Pollo: Carne fresca, carcasa, hígado Cerdo: Hígado, vísceras en general Pavo: Carne fresca	Del Maule	800-222-323 www.purina-latam.com
Quantum Integral S.A. - FitFórmula	Pollo: Carne fresca, hígado, grasa Pavo: Carne fresca Cerdo: Hígado	Metropolitana	contacto@fitformula.cl www.fitformula.cl
Empresas Carozzi S.A.	Cerdo: Vísceras, grasa	Del Maule	(+562) 2 800 379 220 www.masterdog.cl
Saboraid Pet S.A.	Pollo: Hígado	Metropolitana	(+562) 2592 1210 (+562) 2592 1215 info@saboraidpet.cl www.saboraidpet.cl

Champion S.A	Pollo: Carne fresca, hígado, deshuesado Cerdo: Carne fresca, hígado, deshuesado Pavo: Deshuesado	Metropolitana	www.championdog.cl
Alimentos Naturales Huargos Ltda.	Pollo: Alas, hígado Pavo: Hueso carnosos, hígado	Metropolitana	(+569) 77926297 contacto@huargoschile.com www.huargos.cl
Lorena Cáceres (Entreperros)	Pollo: Carne fresca, hueso carnosos, hígado Pavo: Carne fresca, hueso carnosos, Cerdo: Riñón de Cerdo	Metropolitana	(+569) 3422 7501 contacto@entreperros.cl www.entreperros.cl
Wankun SpA	Pollo: Carne fresca Cerdo: Carne fresca	Metropolitana	www.wankun.cl
Elaboradora de Alimentos Crudos Ltda.	Pollo: Hueso carnosos, carne fresca, corazón, hígado, riñón, cogote, ala, patas Cerdo: Carne fresca, riñón, corazón, fémur, hígado Pavo: Hueso carnosos, carne fresca, corazón, hígado, riñón, contre, cogote	Metropolitana	(+569) 44767039 contacto@alimentocrudo.cl www.alimentocrudo.cl
PatagonRaw	Pollo: Carne fresca Cerdo: Lomo centro, tronco, tráquea, cuero Pavo: Carne fresca	Metropolitana	contacto@patagonraw.cl www.patagonraw.cl
Primitive	Pollo: Pechuga, hueso carnosos, hígado	Metropolitana	(+569) 4903 3173 ventas@primitivepets.cl www.primitivepets.cl
Amá	Pollo: Pechuga con piel, hueso carnosos, hígado	Metropolitana	(+569) 8887 4216 contacto@ama.pet www.ama.pet

Nota. Empresas inscritas el Listado de Establecimientos Nacionales Fabricantes de Alimento para Animales (LEENA). Elaboración Propia. Datos proporcionados por el SAG.

Estas empresas se encuentran distribuidas a lo largo de Chile y están autorizadas por el SAG para la venta de estos alimentos. En su mayoría ofrecen alimento húmedo en sachet o latas, snack de productos deshidratados o alimento crudo en sí.

4.1.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- **Tendencia actual de incorporar a la dieta de los perros el alimento crudo.** La dieta de Alimentos Crudos Biológicamente Apropriados (BARF, por sus siglas en inglés) es una tendencia de alimentación de mascotas a base de comida casera rica en carne, de hecho, refiere a alimentos 100% elaborado de carne cruda; cuyos defensores aseguran que supone mayores beneficios para la salud de las mascotas por su composición natural. (Posada Tamayo, 2018)
Los expertos en nutrición animal afirman que lo ideal es que la mascota no se alimente de croquetas porque estos son animales carnívoros y su naturaleza no está preparada para el alimento seco como el pellet; además que estos contienen demasiados carbohidratos y pocas proteínas, pudiendo llegar a comprometer su sistema inmune y las paredes del intestino. Por el contrario, la dieta BARF aumenta la calidad del pelaje de la mascota, mejora los dientes y estimula el sistema inmune. Por este motivo, la tendencia se encuentra en alza durante los últimos años y cada vez aumenta el número de fabricantes de pet food que incorporan ingredientes frescos dentro de su receta; así que, dado que esta dieta incluye proteína cruda, los ingredientes cárnicos son mucho más demandados.
- **Nueva técnica en la industria del pellet: La extrusión en frío.** Este método permite el uso de insumos húmedos cárnicos y no solo harinas para la fabricación del pellet. Además, facilita la elaboración de golosinas, suplementos y medicamentos dando como resultado

productos en diferentes formatos como fresco, húmedo, semi húmedo, seco, liofilizado o deshidratado. Esta técnica contribuye con la tendencia de mayor alimento fresco para animales y por ende fomenta el uso de materias primas como trozos de carne, materia ósea, hígado, pulmón, etc. de cerdos, aves y vacas pues al no aumentar la temperatura, conserva las vitaminas y minerales de estos insumos.

- **Utilización de carne magra en el alimento para mascotas.** Inicialmente se pensaba que las empresas de la industria pet food solo trabajan con vísceras de animales; sin embargo, durante la investigación se identificó que también demandan productos de carne magra tanto de pollo, pavo y cerdo, dado que aportan nutrientes esenciales para las mascotas y para el usuario² es mucho más atractivo que el alimento contenga carne noble. De hecho, existen empresas nacionales que ofrecen a sus consumidores solo carne magra de distintas especies, teniendo como política, la no utilización de subproductos de la faena, por lo que esto significa una gran oportunidad para la industria cárnica.
- **Utilización de hueso carnosos.** Al analizar los principales insumos demandados por los potenciales clientes, se obtiene que estos requieren de productos como huesos carnosos de ave, los que en su mayoría son obtenidos de las alas y el espinazo de pollo y pavo, resultado de la obtención de filetitos de pollo o pechuga deshuesada, pues este contiene 55% de carne y 45% de hueso, por lo que es ideal para las dietas crudas.

Amenazas

- **Proliferación del alimento seco.** En el mercado pet food latinoamericano es común que el principal alimento dentro de la dieta de las mascotas sea el pellet de marcas muy reconocidas, pero que, al fin y al cabo, por razones económicas utilizan las harinas y aceites

² Para la investigación se denomina usuario a aquel dueño de mascota que concurre a comprar el alimento.

como fuentes de proteínas. Si bien es cierto, también existe el consumo del alimento húmedo, este es en menor proporción pues a diferencia de otros países, en Chile el pellet es la base de la dieta de alimentación mientras que el húmedo es sólo el complemento.

Como bien se explicó anteriormente, el Canal Industrial de Agrosuper no puede entrar a competir en el mercado de alimento extruido por la utilización de insumos secos.

- **Insumos provenientes de vacuno.** Otra de las amenazas detectada es que los principales insumos de origen animal que se utilizan en la industria provienen del vacuno. De hecho, del total de potenciales clientes presentado con anterioridad, el 100% utilizan algún tipo de producto y/o subproducto de vacuno, mientras que los sabores extras son el pollo, cerdo y en menor porcentaje el pavo.

- **La pandemia y el cierre de fronteras.** La pandemia ocasionada por el COVID-19 aún no ha sido controlada, por lo que las ventas podrían disminuir y/o sufrir variaciones drásticas. Por ejemplo, aún existe la posibilidad del cierre de fronteras, por lo que no se podrían distribuir los subproductos comprometidos al mercado internacional, haciendo que se sature con ellos al mercado nacional.

- **Incertidumbre de los mercados.** El desarrollo de la actividad económica en Chile, desde término del año 2019 se ha mantenido a la baja; explicado en primera instancia por la crisis social desatada en octubre de ese año y se vio reforzada por la crisis sanitaria de este año.

Todo lo anterior ha provocado el deterioro de la actividad económica, caracterizándose por la incertidumbre para proyectar negocios y empleos, agudizándose con las medidas de confinamiento adoptadas a causa de la propagación del COVID-19, la falta de oportunidades para las Pymes y otras actividades formales como informales, las cuales permiten que exista el flujo circular de la economía. El deterioro mencionado, estima una contracción en la

economía de un 5,5% a 7,5% para este año 2020, según datos del IPoM de junio de este año del Banco Central. (Aparicio, s. f.)

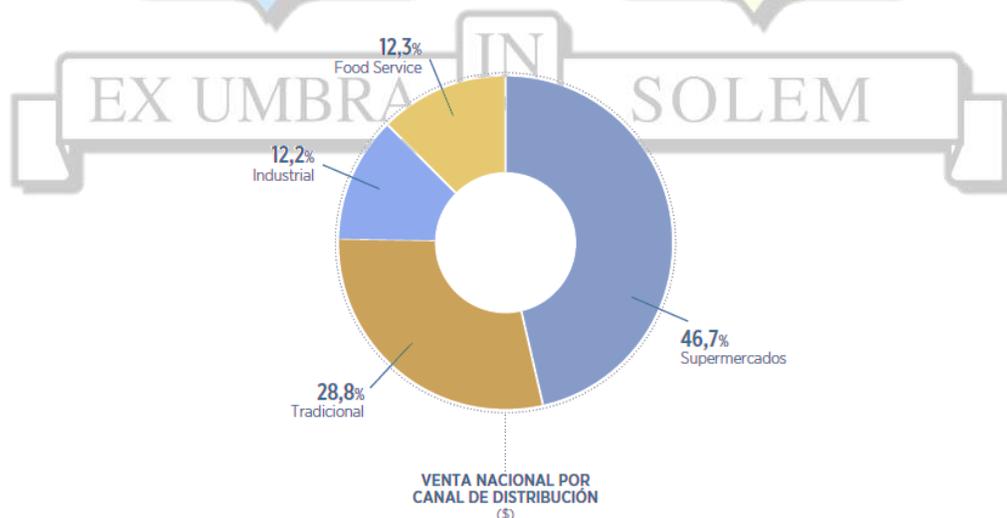
4.2 Análisis de la situación interna

A continuación, se presenta el análisis de la situación interna que caracteriza a Agrosuper, con el fin de cuantificar los volúmenes de venta, productos ofrecidos, características del cliente actual y, detectar las fortalezas y debilidades de la organización al enfrentar este nuevo desafío de desarrollarse como proveedor en el segmento pet food.

4.2.1 Ventas Actuales

Según el Reporte Integrado de Agrosuper, durante el 2019 el Canal Industrial mantuvo un total de 328 clientes, los que representaron el 0.54% del total de clientes nacionales de la empresa. Además, los ingresos generados por este canal significaron el 12,2% de un total de \$1.001.178 MM en ventas nacionales (Ver Gráfico N°3)

GRÁFICO N°3: Ventas Nacionales por Canal de Distribución.



Nota. Adaptado del Reporte Integrado Agrosuper, 2020

En detalle, durante el mismo año, en el segmento pollo se generaron un total de \$620.131MM de los cuales 4,8% proviene del Canal Industrial (Ver Gráfico N°4) ; en cerdo, las ventas ascendieron a \$662.929MM, siendo el 27,1% gracias ese mismo canal (Ver Gráfico N°5), y, finalmente, en pavo se consiguieron \$102.272MM, de los cuales, el Canal Industrial representó el 32,1% (Ver Gráfico N°6) (Agrosuper S.A, 2020, p. 128)

GRÁFICO N°4: Ventas Nacionales de Pollo por Canal de Distribución.

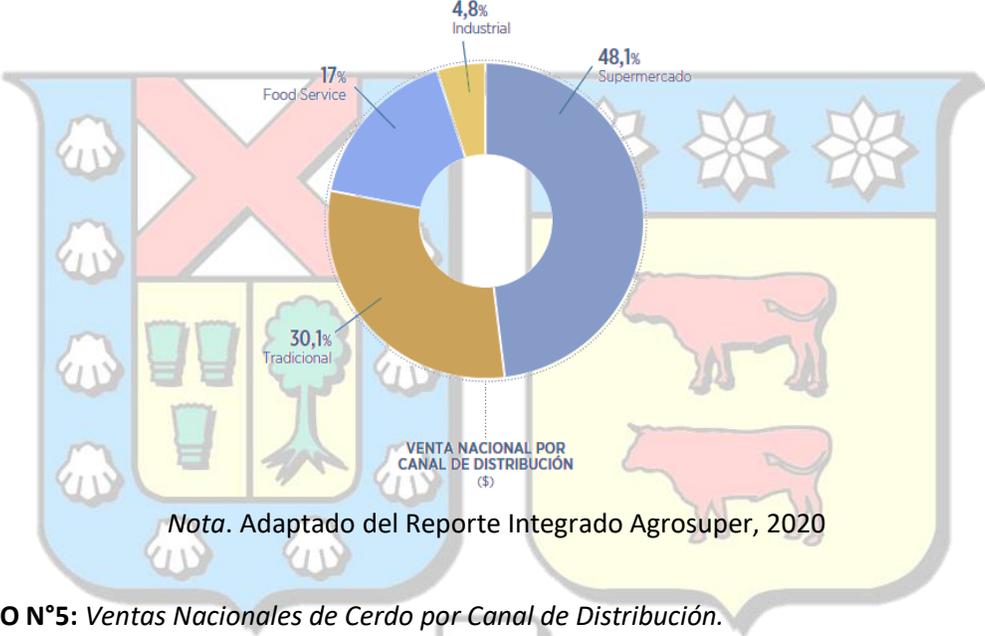
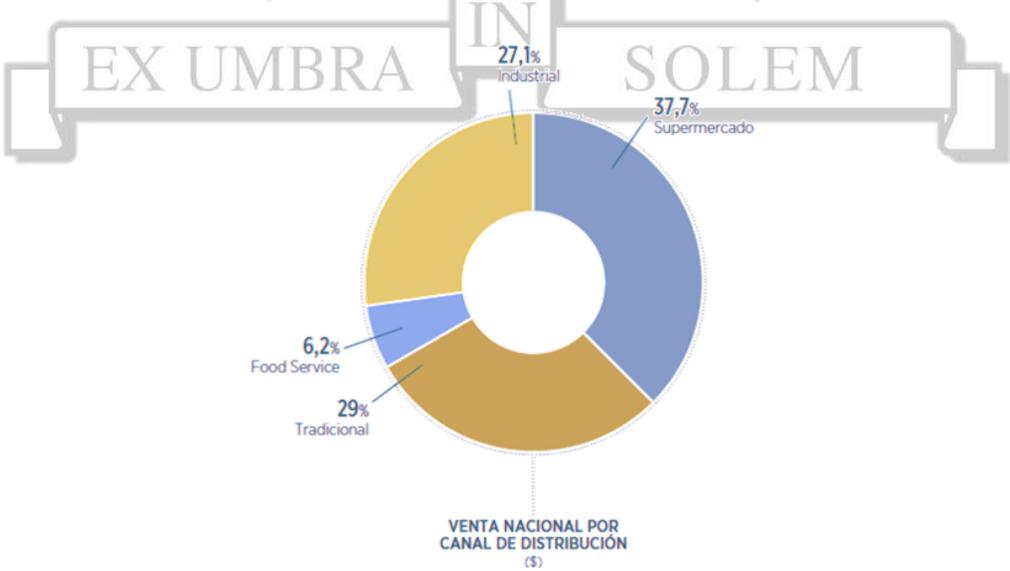
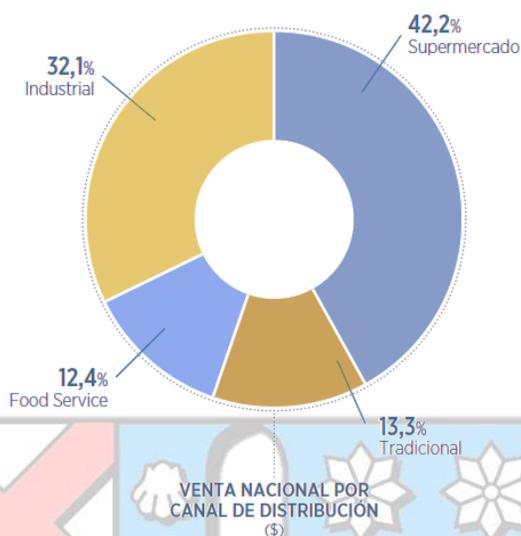


GRÁFICO N°5: Ventas Nacionales de Cerdo por Canal de Distribución.



Nota. Adaptado del Reporte Integrado Agrosuper, 2020

GRÁFICO N°6: Ventas Nacionales de Pavo por Canal de Distribución.



Nota. Adaptado del Reporte Integrado Agrosuper, 2020

Por otro lado, de los 328 clientes del canal industrial, solo uno de ellos pertenece al segmento pet food, al cual se le vende subproductos congelados, principalmente de cerdo (orejas, hueso fémur, tráquea y manos) y pollo (garras y pechuga deshuesada), los que simbolizaron ingresos de \$7.342.900 equivalentes a 20.897 kilos en el 2019 y \$19.237.020 equivalentes a 50.709 kilos en lo que se lleva del 2020 es decir, se reflejó un crecimiento del 162% en las compras de subproductos explicado principalmente por el crecimiento de la industria de alimentos para mascotas y la tendencia actual del alimento sano y natural.

Además, si se evalúa la frecuencia de compra, durante el 2019 las compras de este cliente fueron ocasionales pues se realizaron en los meses de abril, septiembre, octubre y noviembre; sin embargo, desde enero a octubre del 2020, las compras se realizaron en febrero, marzo, mayo, junio y octubre; por lo que en conclusión se evidencia un aumento en volumen y frecuencia de estos productos durante este año.

4.2.2 Productos Ofrecidos

Dentro de los productos que se ofrecen actualmente por el Canal Industrial se encuentran:

TABLA N°3: Subproductos comercializados por el Canal Industrial de Agrosuper

POLLO	CERDO	PAVO
Piel	Cuero	Piel
Pana con corazón	Patas	Hígado
Contre Desgrasado	Grasas	Recorte de pechuga molido
Grasa	Recortes de carne con grasa	
Recorte de pechuga deshuesada	Orejas	
	Forro de cabeza sin orejas	
Patas y garras	Lengua	
	Cabeza	
	Corazón	
	Riñones	
	Pana	
	Tripa corrugada	
	Ganglios	

Nota. Elaboración Propia con datos extraídos del Catálogo Canal Industrial Agrosuper2020

Los que son vendidos congelados a nivel nacional como insumos para la fabricación de nuevos productos como manteca, cecinas, aceites y alimento para animales. Por otro lado, en específico los productos que se está ofreciendo para capturar clientes pet food son los siguientes:

TABLA N°4: Materias Primas Cárnicas para Pet Food – Canal Industrial

POLLO	CERDO	PAVO
Hígado	Hígado	Hígado
Ala entera	Cuero Papada	Ala entera
Cola	Cuero Granel	Cola
Molleja	Riñones	Molleja
Cogote	Criadillas	Corazón
Cabeza	Fémur	Punta de ala
Piel	Corazón	Piel
Garras	Manos	Garras
Corazón	Orejas	
Punta de ala	Patas	
Espinazo	Tronco	
Pulpa de carne	páncreas	
	Punta de Tráquea	
	Pulmón	
	Tráquea	
	Bazo	
	Aorta	
	Epíglotis	
	Mix de huesos	

Nota. Elaboración Propia con datos extraídos del Catálogo Pet Food Agrosuper 2020

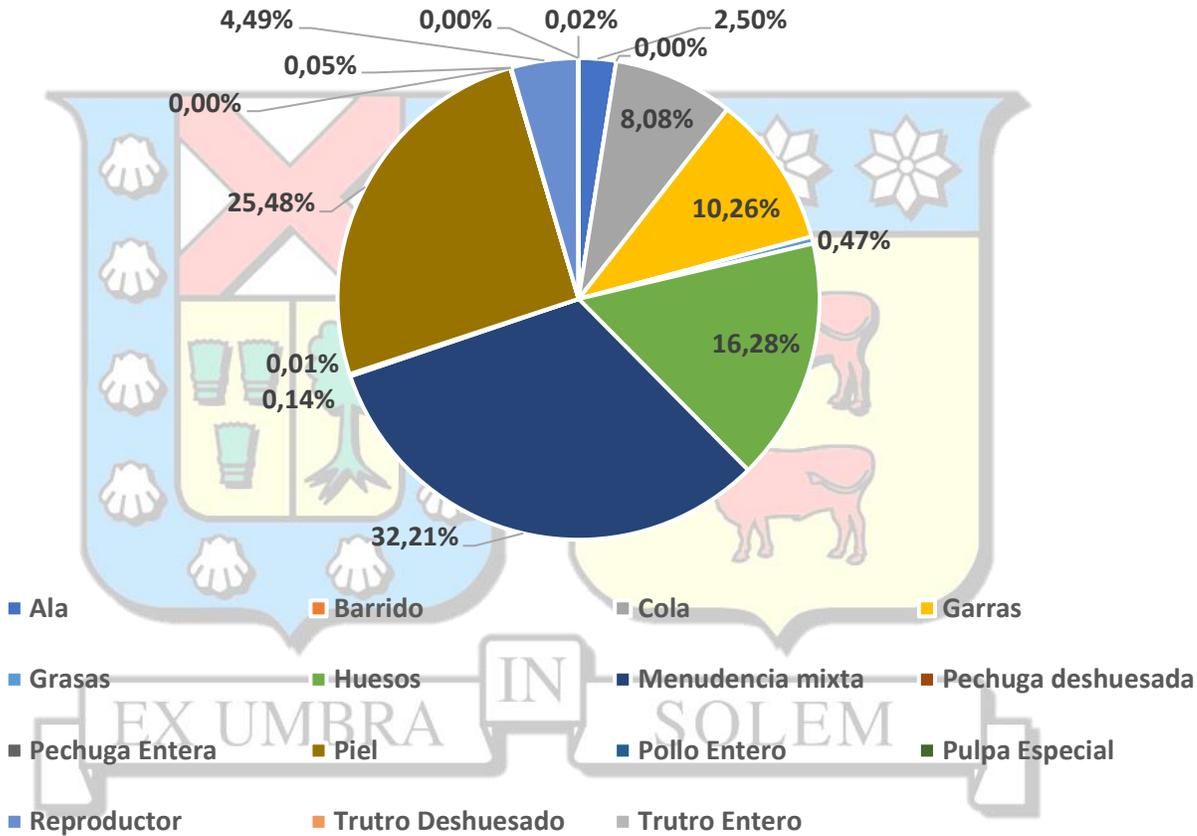
Si se realiza una comparación entre la materia prima ofrecida en general por el Canal Industrial versus la ofrecida únicamente a pet food, es evidente que este último presenta mayor variedad de cortes, dando la oportunidad al cliente de que elija otros insumos para aumentar su mix de productos o para reemplazar algunos de ellos. Es decir, es esta la materia prima en la que se debe enfatizar al ser ofrecidos a los potenciales clientes.

4.2.3 Despojos Actuales

Como se mencionó con anterioridad, los despojos son aquellas materias primas que no se están comercializando por falta de compradores. De enero a octubre del 2020, el total de despojos

de pollo y pavo fue de 23.124 toneladas, siendo las menudencias (33.5%) y la piel (25,5%) los principales cortes despojados que presentan una frecuencia mensual. (Ver ANEXO N°1) Al igual manera, pero en menor proporción, se despoja mensualmente las alas, cola, garras, grasas y huesos, como se aprecia en el siguiente gráfico.

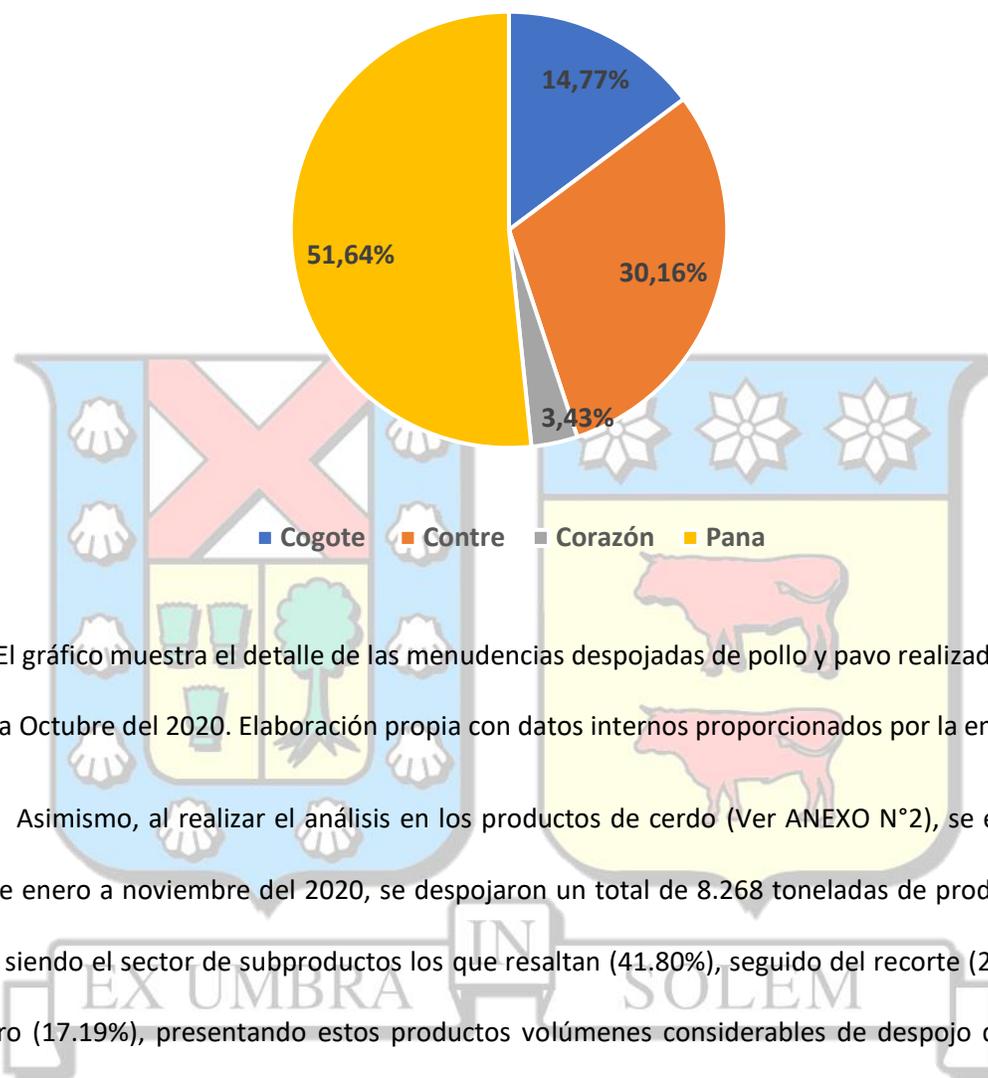
GRÁFICO N°7: Despojos de Pollo y Pavo durante Enero – Octubre del 2020.



Nota. El gráfico muestra el detalle de los despojos de pollo y pavo realizados desde Enero a Octubre del 2020. Elaboración propia con datos internos proporcionados por la empresa.

Ahora bien, si se realiza el detalle del despojo de menudencias, el 51,64% proviene del hígado del pollo y pavo, seguido en un 30,16% por el contre, siendo estos productos los que presentan despojos todos los meses.

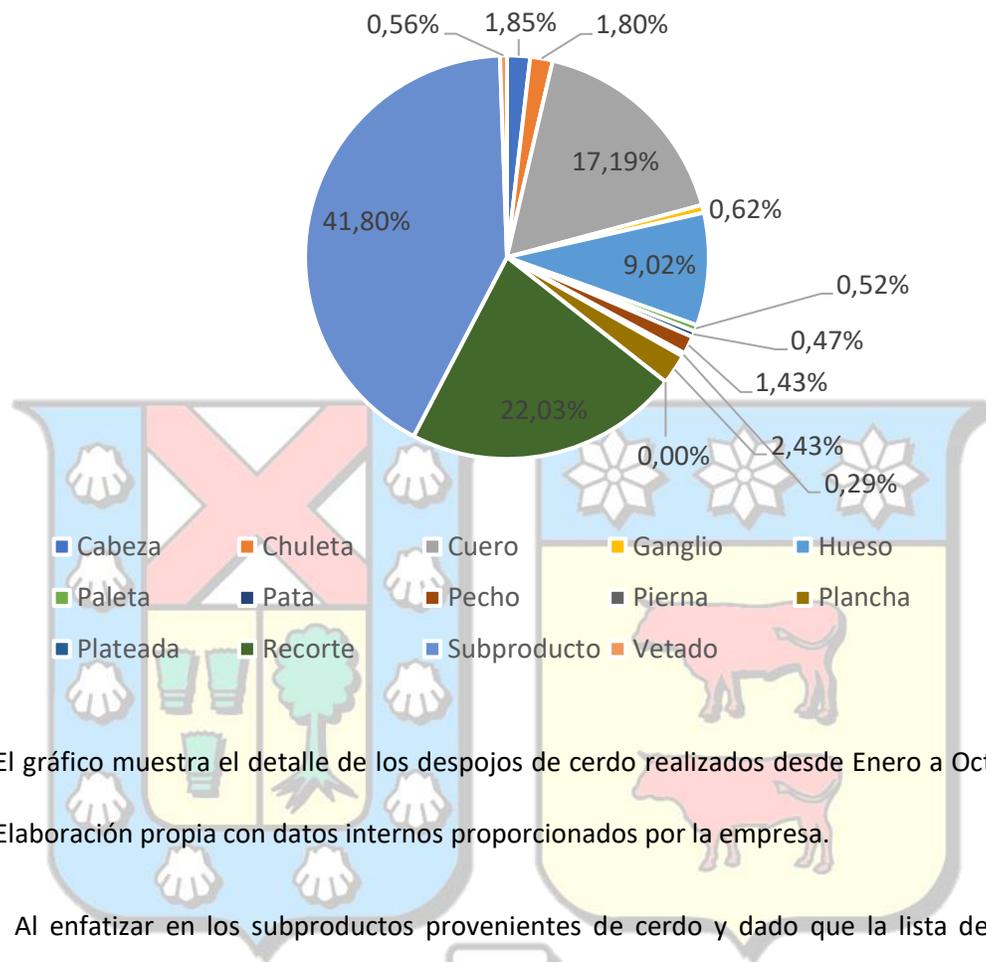
GRÁFICO N°8: Despojos de Menudencias de Pollo y Pavo durante Enero – Octubre del 2020.



Nota. El gráfico muestra el detalle de las menudencias despojadas de pollo y pavo realizados desde Enero a Octubre del 2020. Elaboración propia con datos internos proporcionados por la empresa.

Asimismo, al realizar el análisis en los productos de cerdo (Ver ANEXO N°2), se evidencia que, de enero a noviembre del 2020, se despojaron un total de 8.268 toneladas de productos de cerdo, siendo el sector de subproductos los que resaltan (41,80%), seguido del recorte (22,03%) y el cuero (17,19%), presentando estos productos volúmenes considerables de despojo de forma mensual. (Ver Gráfico N°9)

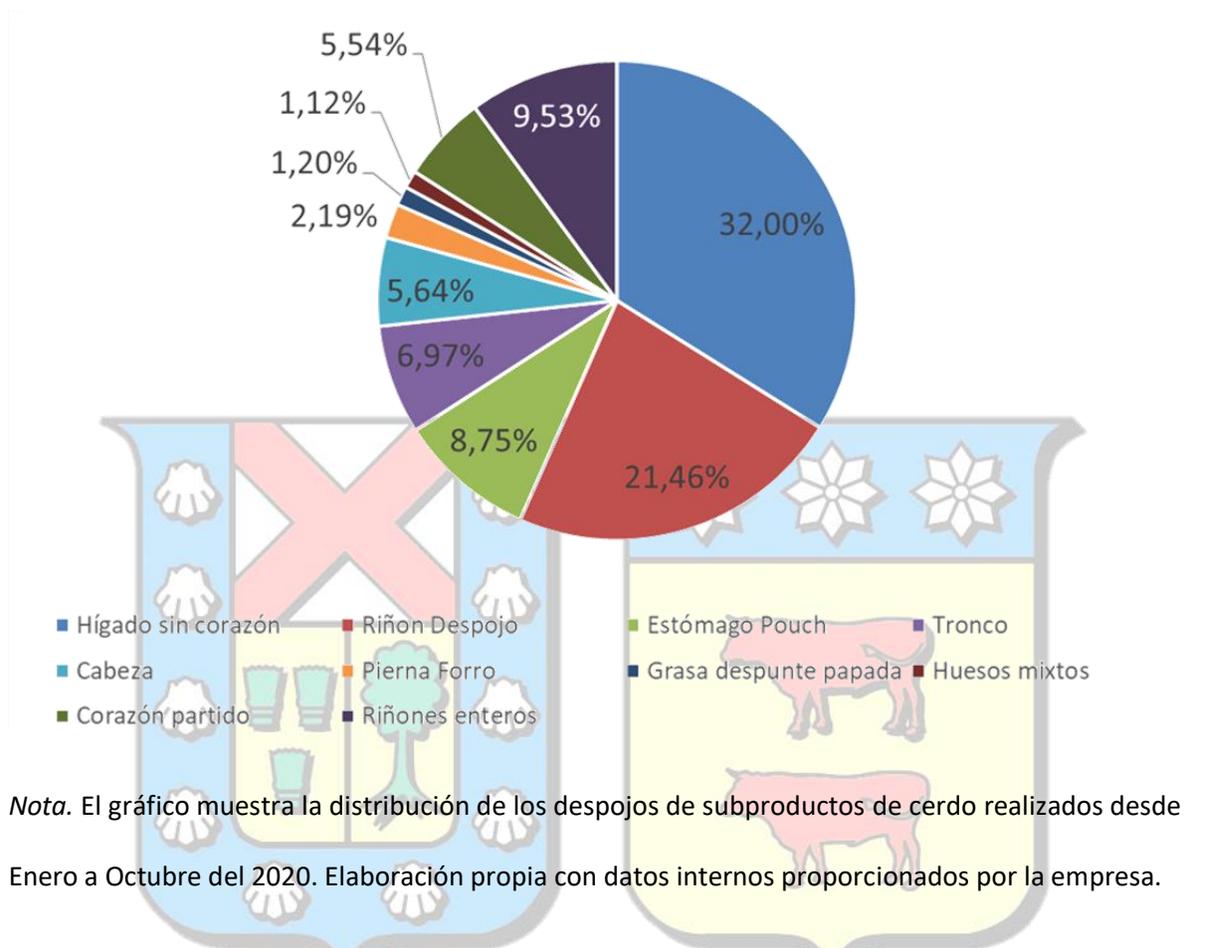
GRÁFICO N°9: Despojos de Cerdo durante Enero – Octubre del 2020.



Nota. El gráfico muestra el detalle de los despojos de cerdo realizados desde Enero a Octubre del 2020. Elaboración propia con datos internos proporcionados por la empresa.

Al enfatizar en los subproductos provenientes de cerdo y dado que la lista de ellos es bastante extensa (Ver Anexo N°4), a continuación, en el Gráfico N°10 se identificaron los principales cortes de subproductos despojados durante el 2020, los que presentan volúmenes considerables de despojo de forma mensual, y como es evidente son el hígado sin corazón, riñón y estómago pouch los que lideran el ranking.

GRÁFICO N°10: Despojos de Subproductos de Cerdo durante Enero – Octubre del 2020.



Nota. El gráfico muestra la distribución de los despojos de subproductos de cerdo realizados desde Enero a Octubre del 2020. Elaboración propia con datos internos proporcionados por la empresa.

Ahora bien, la forma en la que Agrosuper trata los restos orgánicos que no han sido vendidos, es a través de digestores; cuya función es procesar los subproductos obtenidos en la etapa de faenación, tanto para el negocio de pollos y pavos como de cerdos, para convertirlos en harinas de diversos tipos y aceites. La empresa cuenta con un digestor propio ubicado en la Planta de Lo Miranda Doñihue el que tiene una capacidad de 80.000 toneladas (Agrosuper S.A, 2013, p. 62) ; sin embargo, dada la cantidad de animales faenados diariamente, un solo digestor no es suficiente, por lo que cuentan con otros 2 por medio de empresas externas.

4.2.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- **Marca Reconocida.** Agrosuper al ser una empresa con más de 50 años de servicio, ha logrado generar reputación en sus productos y sus marcas son positivamente reconocidas por los usuarios. Además, su sistema de integración vertical permite la trazabilidad necesaria para detectar causales en caso de presentar problemas en la producción; brindando confianza a los clientes en que los productos cumplen con todas las exigencias propias del mercado.
- **Variedad de insumos para pet food.** Al ser una faenadora, Agrosuper cuenta con variedades de productos que favorecen al segmento pet food tal como fue descrito en el subtítulo de “Productos Ofrecidos”. Tal es el caso de la Pulpina, que corresponde al remanente del proceso de elaboración de la pasta de pollo, compuesta por restos de espinazos, quillas, cogotes, punta de espinazo y clavícula; es decir, se elabora de materia prima que se obtiene en el proceso de las distintas líneas de producción y presenta sabor y olor característico a pollo. (Agrosuper S.A, 2020).
Además de contar con amplio stock de mix de subproductos de los 3 segmentos, durante el proceso de cortes, existen ocasiones en las que el producto no puede ser destinado a la venta tradicional, supermercados o food service, dado que estos presentan hematomas que no lo hacen atractivamente comercializables, tal es el caso de las pechugas emulsión, que son vendidas a un precio más bajo al mercado y estas podrían ser la materia prima ideal para aquellas empresas que trituran los insumos para la fabricación de sus productos.
- **Contacto con grandes fabricantes de alimento para mascotas.** Internamente se mantiene el contacto de grandes empresas fabricantes de alimento seco para mascotas, como es el

caso de Nestlé, la cual es dueña de la marca Purina, y Champion, dado que estas empresas compran harinas y aceites provenientes de los digestores para la fabricación de su alimento seco; sin embargo, adicionalmente fabrican alimento húmedo para mascotas y entre sus ingredientes predominan las vísceras de pollo y cerdo, por lo que se le podría realizar la venta cruzada de estos productos.

- **Autorizaciones y Certificados por el SAG.** Dado que Agrosuper es una empresa comercializadora de productos cárnicos para consumo humano, cuenta con todos los certificados y registros que solicita el SAG para ser una empresa vendedora de insumos en la industria pet food.
- **Inicios de Proyecto Pet Food.** Actualmente el canal industrial está en comunicación con una gran empresa de la industria que está interesada en la posibilidad de comercializar un nuevo producto de alimento húmedo, por lo que es un proyecto en miras de ser muy bien aprovechado y cuyo resultado sería contar con un gran cliente de este segmento.
- **Extensa red de distribución en Chile.** Gracias a que la empresa mantiene una distribución de sus productos a nivel nacional, es posible capturar clientes de todo Chile, que podrán ser atendidos a través de sucursales o venta directa. La diferencia entre estas últimas es el volumen del pedido, en detalle, si son volúmenes que involucran la utilización de un camión completo para un solo cliente, se realiza la venta directa, es decir, el producto va desde la fábrica hasta el cliente; mientras que si son volúmenes inferiores se envían a la sucursal más cercana y luego son distribuidos a los clientes.
- **Atención personalizada a clientes del Canal Industrial.** Se ofrece una atención personalizada a los clientes, dado que toman contacto directo con los KAM del Canal a quienes les hacen los pedidos y evalúan las opciones de precio. De esta manera es mucho

más fácil conocer sus requerimientos y exigencias, y también detectar posibles oportunidades de negocio.

- **Digestor propio.** Al contar con digestores propios y externos, se minimiza la pérdida de productos que no están siendo comercializados dado que estos sufren un segundo procesamiento para ser convertidos en harinas y aceites, en donde alargan su vida útil y son vendidos principalmente al mercado de la alimentación de salmones.

Debilidades

- **Poca información de precios del mercado.** Al ser un segmento nuevo para Agrosuper, aún se encuentra en búsqueda de los precios que les permita competir en este mercado, ya que lo que se quiere evitar es competir con precios bajos y desaprovechar un cierto margen o con precios altos en donde los clientes prefieran a la competencia.
- **Distribución de kilos por rentabilidad.** En Agrosuper se imparte la premisa de que la distribución de la cantidad de kilos por productos entregados a cada cliente depende de la rentabilidad que este represente, es decir, aquel cliente que esté dispuesto a pagar más por un determinado producto es quien se lleva todos los kilos que quiera, existiendo la posibilidad de dejar sin stock a los demás.

Luego de realizar el análisis interno y externo de la organización, se concluye que en miras de la expansión de los segmentos que abarca Agrosuper, es factible expandir la cartera de clientes al mercado pet food, ya que las tendencias en esta industria apuntan a que los dueños de mascotas se están volviendo más discriminantes en su selección de proteínas en las dietas de sus mascotas. Incluso los alimentos que incorporan proteínas animales de baja calidad como las harinas de carnes y/ vísceras, se consideran inferiores. Y a medida que la industria de alimento para mascotas persiste

en utilizar este tipo de proteínas de mayor calidad, la demanda genera competencia con las proteínas del consumo humano.

Este uso de las proteínas provenientes de pollo, cerdo y pavo han evolucionado enormemente en las últimas décadas, por lo que significa una oportunidad de captura de nuevos clientes para la organización, ampliando de tal manera, los segmentos a los que atiende el Canal Industrial.

Ahora bien, a nivel interno de la organización se detectó que los productos que presenta mayores volúmenes de despojo en los 3 segmentos cárnicos son los subproductos y la piel, en específico, en aves, el hígado, contra y cogote; mientras que en cerdo, hígados, riñones y estómago. Así también se descubrió que, en el mercado de fabricantes de alimento para animales, no solo demandan subproductos cárnicos sino carne noble en sí, dado que los usuarios valoran más los productos que contienen la carne magra a aquellos que solo ocupan menudencias; por lo que se confirma que este mercado puede ser bastante provechoso para Agrosuper.

Otro aspecto a favor es la proliferación del consumo del alimento crudo para animales; los potenciales clientes aumentaron en número, ya que no solo se centra en aquellos que producen alimento húmedo en sachet o latas, sino aquellos que venden productos crudos, que principalmente contiene proteína animal, como una nueva dieta para las mascotas.

Ante ello, luego de realizar un estudio al mercado pet food, se detectaron posibles compradores de aquellos productos que están siendo actualmente despojados por la organización. Por ende, para conocer los requerimientos exactos de los clientes fabricantes de pet food, se tomó contacto con ellos, estableciendo una reunión remota de acercamiento comercial, con el fin de conocer su demanda y cómo Agrosuper puede satisfacerla.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Resumiendo lo visto hasta ahora, para caracterizar este mercado se realizó un estudio cualitativo, en donde a través de fuentes secundarias se conocieron las nuevas tendencias de esta industria, y por medio de las redes sociales y páginas web se detectaron las empresas que están alineadas al nicho al que Agrosuper busca llegar. Ante ello, los resultados de la investigación permitieron describir y conocer a profundidad la industria de alimento para mascota en Chile, la cual se presenta a continuación.

5.1 Industria Pet Food en Chile

En la industria de alimento para mascota en Chile, “los productos se suelen dividir según tipo de animal, formato y uso, y calidad, marca o valor” (Fiscalía Nacional Económica, 2020, p. 4). Además de esa clasificación, según su etapa de desarrollo y las necesidades propias del animal, existen diversos productos diferenciados; mientras que según el formato y uso se encuentra el alimento seco en pellets, que sirve como alimento diario del animal y se comercializa por bolsas de distinto peso o a granel; así como el alimento húmedo utilizado como complemento y cuyo formato son latas o salsas; y finalmente los snacks, como golosinas o premios.

En cuanto a calidad, se diferencian los productos económicos de los premium, esta clasificación depende de la cantidad y calidad de la proteína utilizada, el precio del producto y el valor de la marca. Consecuentemente, un producto económico utiliza menor proporción de proteína de baja calidad, generalmente de origen vegetal; mientras que un alimento super premium se compone de una mayor proporción de proteína de mayor calidad y de origen animal – incluso algunas marcas utilizan carne propiamente (Fiscalía Nacional Económica, 2020, p. 5)

En Chile, la producción de alimento para mascotas comprende principalmente la elaboración de alimento seco, mientras que el húmedo, en su mayoría, se importa dado que su elaboración requiere de instalaciones de mayor complejidad, por ende, mayor inversión; además que la demanda local es reducida por ser usado principalmente como complemento y no como alimentación exclusiva.

La producción de estos alimentos debe garantizar que se componen de proteína, grasa, fibra y almidón que se obtienen de insumos animales y vegetales; tomando en consideración que, a mayor calidad del producto, el porcentaje de insumos animales es mayor.

Según los datos Euromonitor Chile 2018, en Chile los principales actores activos en la importación, elaboración, comercialización y distribución de alimento para mascotas son:

- IANSA – Charly y Minninos (económicas) así como Cannes y Felinnes (premium)
- Carozzi – Master Dog y Master Cat (premium)
- Proa S.A – Champion Dog y Champion Cat (Premium)
- Nestle – Dog Chow y Cat Chow (premium)
- Masterfoods Chile Alimentos Limitada – Pedigree, Royal Canin y Whiskas

En donde la distribución de ellos se realiza a través del canal tradicional, supermercado, tiendas de mascota y clínicas veterinarias. Para el año 2017 los supermercados representaron alrededor de [45-55]% de las ventas de alimentos de mascotas, seguido por el canal tradicional con [25-35]%, las tiendas de mascotas con [5-15]%, las tiendas de mejoramiento de hogar con [0-5]%, outlets [0-5%] y ventas online [0-5%] (Fiscalía Nacional Económica, 2020, p. 6).

Es una práctica estándar en el mercado actual que todas las marcas ofrezcan al menos una opción alta en proteínas en su cartera de productos. Además, durante muchos años, los fabricantes

de alimentos para mascotas han explorado la utilización de proteínas novedosas y de nicho además de las proteínas animales tradicionales (es decir, carne de res, aves, pescado, etc.). Se podría argumentar que la incorporación de proteínas de nicho en las formulaciones de alimentos para mascotas ya no debería considerarse una tendencia, sino una opción necesaria a largo plazo en una cartera de productos. (Pet Food Processing, 2019)

5.2 Proceso Sufrido por la Materia Prima

De acuerdo con el tipo de alimento a preparar es que la materia prima recibe un tratamiento diferente. Si se comienza por el alimento seco (pellet), el proceso es el siguiente:

- a) Mezclado. El primer paso luego de la recepción de la materia prima y su posterior dosificación de acuerdo con la receta es el proceso de mezclado de Batch, el cual realiza una mezcla conjunta de todos los ingredientes formando un producto seco homogéneo para a continuación ser trasladada hacia la extrusora.
- b) Proceso de Extrusión. Uno de los principales procesos a los que es expuesta la materia prima es la extrusión. El cual consiste en un tornillo de ajuste hermético que gira dentro de un barril estacionario. Los ingredientes premolidos ingresan al tornillo donde se transportan, mezclan y calientan mediante una variedad de procesos, es decir, aquí se produce la cocción de la receta. El producto sale de la extrusora a través de una matriz donde se hincha y cambia de textura por la liberación de vapor. (Harper & Clark, 1979, p.160). Este es un proceso de poca duración y que requiere altas temperaturas. A la salida del producto, se incorpora un molde, que es donde el pellet adquiere su forma final.

Actualmente se está realizando la extrusión en frío que permite conservar las vitaminas y minerales, en este proceso no se utiliza agua porque es un componente que aumenta la probabilidad de producir levadura y/o moho. En la extrusión en frío se utilizan trozos de carne,

huesos, hígado y pulmón de pescado, cerdo, vacuno y aves, es decir este proceso permite incorporar una mayor cantidad de ingredientes frescos. El proceso consiste en formar una masa tubular a partir de la extrusora del diámetro que requiere el producto, estos tubos de masa salen de la extrusora y se transporta a una máquina que los convierte en gránulos pequeños que luego sufrirán por un proceso de secado.

- c) Máquina Recubridora Doble Tambor. Una vez los pellets han sido secados, ellos se recubren con aceite de origen animal estabilizada con vitamina E. La máquina que lo realiza se llama doble tambor pues entre tambores existe un inyector a presión que permite por medio de boquillas especiales, aplicar el aceite de recubrimiento al alimento y este puede contener omega 3 o algún agente que apoye la palatabilidad del producto (Arredondo Yáñez, 2012, p. 53) Finalmente el producto es enfriado hasta temperatura ambiente para posteriormente ser envasado.

Con respecto a los alimentos húmedos, los trozos cárnicos triturados, en conjunto con los demás ingredientes, tanto preservantes y aditivos se mezclan con una salsa o gel mientras se calientan lentamente. Un vez cocida, la masa que se obtiene se puede usar para producir mousses, patés o trozos, para posteriormente ser envasada en latas o bolsas. (Thomas Romero, 2020). A continuación, los recipientes se colocan en un dispositivo de esterilización por medio de calor llamado retorta; este dispositivo está diseñado para matar bacterias y sellar a presión la lata.

Por otro lado, la tendencia actual en la alimentación de mascotas, en específico de perros, está sufriendo un cambio hacia una dieta basada en alimentos crudos, pues se descubrieron que los problemas de salud de estos animales se debían a alto contenido de granos y gluten que ingerían dado que son considerados carnívoros. Dentro de esta clasificación, la materia prima como hueso, pana y corazón solo son envasados de acuerdo con porciones recomendadas en su forma original y

en algunas ocasiones son triturados para luego ser mezclados con vegetales y formar parte de una porción compacta.

Finalmente, los snacks y premios que se comercializan en el mercado son en base a alimentos deshidratados u horneados; como por ejemplo las orejas y fémur de cerdo son horneados y ahumados.

5.3 Fabricación de Alimento para Mascotas

Según el Decreto N° 4/2016, que aprueba el Reglamento de Alimentos para Animales, el concepto “alimento para animales” incluye todos aquellos alimentos completos o balanceados, suplementos, aditivos o ingredientes destinados al consumo animal por vía oral, capaces de satisfacer por sí solos o parcialmente los requerimientos nutritivos de los animales. (Servicio Agrícola y Ganadero, s. f)

5.3.1 Materia Prima de Origen Animal Utilizada en la Fabricación de Alimento para Animales

Los fabricantes de alimentos para animales utilizan diversos ingredientes provenientes del sector agrícola; dentro de las que se incluyen carne de vacuno, pollo, mariscos, granos y otros productos agrícolas; así como subproductos derivados de los procesos de alimentos para consumo humano.

Según la Revista All Extruded, dentro de los insumos de origen animal más utilizados en la producción de alimento seco se encuentran las grasas de animales, sobre todo el aceite de pollo, sebo de bovino y cerdo dado que cumplen la función de proporcionar energía y sabor. El aceite de pollo se agrega en la parte externa del alimento en una operación llamada aplicación, con la finalidad de agregar palatabilidad y brillo para dar un aspecto más atractivo al pellet.

De la industria aviar, luego de que los pollos son procesados quedan remanentes como plumas, sangre, vísceras, etc. Las plumas son hidrolizadas y convertidas en harina de plumas, la sangre se seca en spray y las vísceras son cocinadas en digestores con vapor y presión generándose dos productos, una harina con alto contenido proteico de gran digestibilidad y palatabilidad y el aceite de pollo. (All Extruded, 2020, p. 12).

Para realizar el aceite de pollo, es importante que la materia prima no esté más de 12 horas a temperatura ambiente antes de su tratamiento, pues si el aceite está contaminado, también lo estará el producto final. Mientras que la harina es la fuente de proteína animal de mayor digestibilidad; y es durante la operación del prensado que la fabricación de ambos subproductos es separada.

También es común la utilización de la harina de carne y huesos de bovinos y cerdos; de hecho, la harina de carne es la principal fuente de proteína animal usada en alimento para mascotas, es un subproducto de la faena de bovinos y cerdos, que en conjunto con las vísceras frescas y recortes de carnes son procesados en digestores a alta temperatura y presión en forma inmediata de manera tal de evitar el desarrollo de aminos biogénicos. Esta harina no puede incluir sangre, pelos, cuernos, pezuñas y cuero. No debe contener aditivos o adulterantes, materiales tóxicos o dañinos. (Manual Peralta, 2020, p. 13)

Otro participante fundamental en esta industria es la producción de alimentos húmedos para mascotas. En general, las partes de animales más utilizadas para este tipo de alimento puede incluir carcasa dañada, huesos, cabeza, intestinos, riñones, corazón, hígado, pulmones, bazo y tejido estomacal. (Thomas Romero, 2020). Estos subproductos cárnicos son comprados frescos o congelados para luego ser molidos y combinados con granos de cereales y harinas de vegetales, agua, caldo de carne y sangre, obteniendo como resultado final la comida enlatada que

comúnmente conocemos. Para mejorar la palatabilidad, es decir, las propiedades de sabor, aspecto y olor, se le añade proteínas, grasas, subproductos de pescado y sabores concentrados.

Por último, en la producción de snack o golosinas se ocupan las orejas de cerdo, fémur de cerdo y vacuno horneado, cuero de cerdo fritos, trozos de pollo, hígado de pollo, lomo de cerdo, carne e hígado pavo, corazón de pollo, cerdo, pavo y vacuno, etc.

Cuando un alimento para mascotas contiene al menos 30% de carne fresca es considerado como rico en proteína. La tendencia de este mercado es que los consumidores prefieren alimentos más premium pues la consciencia sobre el cuidado de la mascota ha crecido considerablemente; hecho que obliga a los productores pet food a buscar mejoras en los ingredientes con el fin de ser elegidos por la calidad de sus productos. En sintonía con lo anterior, una mayor calidad incluye mayor proteína animal, en específico se están incorporando más músculo esquelético deshuesado mecánicamente y órganos primarios en las preparaciones, incluso ha aumentado el porcentaje de carne fresca (congelada, no congelada o deshidratada) hasta un 75%. (Manual Peralta, 2020, p. 16).

5.3.2 Materias Primas de Origen Animal Importadas

El Subdepartamento de Alimentos para Animales del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) es el encargado de la habilitación de establecimientos extranjeros que aportan a Chile insumos destinados a la alimentación animal que forman parte de insumos de origen animal. Estos insumos son clasificados como ingredientes, aditivos y suplementos.

Actualmente son 62 empresas fabricantes de esta materia prima autorizados por el SAG, las cuales provienen de Brasil (65%), Argentina (27%), Paraguay (5%), Nicaragua (2%) y Uruguay (2%)³.

³ Información obtenida de <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/disposiciones-generales/1730/registros>

TABLA N°5: *Ingredientes de origen animal destinados a la alimentación animal habilitados para su importación.*

Materias Primas Importadas
Aceite de ave
Grasa de Cerdo, Pollo y Bovino
Harina de carne de Aves
Harina de carne y hueso de Bovino, Cerdo y Pavo
Harina de Piel de Pollo
Harina de Plumas y Sangre de Aves
Harina de Plumas y Vísceras de Aves
Harina de Proteína Aislada de Cerdo
Harina de Sangre de Ave, Bovino y Cerdo
Harina de Vísceras de Ave
Hemoglobina de Bovino y Cerdo en Polvo
Hidrolizados de Hígado de Cerdos y Pollos
Plasma de Porcino y Bovino en Polvo
Plasma Congelado y Desechado

Nota. Elaboración Propia con datos del Servicio Agrícola Ganadero. Última actualización: 13 de noviembre del 2020

Como se evidencia en la Tabla N°5, las materias primas importadas son aquellos subproductos que han pasado por un nuevo proceso industrial para obtener harinas, aceites o plasma, dado que la materia prima fresca o congelada es abastecida por proveedores nacionales como avícolas, mataderos, pesqueras y todas aquellas empresas de producción animal.

5.4 Materia Prima Comúnmente Utilizada

La materia prima de origen animal que los entrevistados manifestaron demandar continuamente son los que se detallan en la Tabla N°6. En donde se evidencia la gran incorporación de proteína animal en la dieta de las mascotas, hecho que lleva a los fabricantes a incurrir en la utilización de productos frescos de origen animal y dejar de lado las harinas y aceites.

TABLA N°6: Materia Prima Demandada por los Casos Estudiados

Pollo	Pavo	Cerdo
Hueso Carnoso (Ala/Punta Ala/Espinazo/Cazuela)	Hueso Carnoso (Ala Entera /Punta Ala)	Fémur
Carne Noble (Pechuga Deshuesada no Marinada)	Carne Noble (Pechuga no Marinada)	Cuero
Truto Corto	Contre	Hígado
Hígado	Corazón	Orejas
Corazón	Cogote	Riñón
Contre	Hígado	Corazón
Tendón		Lomo Centro
Grasa		Pulmón
Cogote		Tronco
Patas		Tráquea
		Manos y Patas
		Mix de Vísceras

Nota. Elaboración propia con datos extraídos de las entrevistas a los casos seleccionados.

Estos cortes pueden ser abastecidos por Agrosuper en cajas de 20 kilos dado que tal y como se mostró en las secciones anteriores, todos los meses existen volúmenes despojados. En cuanto al formato de entrega, los potenciales clientes manifestaron aceptar el producto congelado o fresco, sin embargo, es mucho más factible para ellos que llegue congelado ya que se evitan el proceso de enfriamiento y solo lo dirigen a las cámaras de frío.

5.5 Principales Competidores

Entre los proveedores principales de materia prima cárnica fresca de pollo, pavo o cerdo se encuentran Agrosuper, Ariztia, Don Pollo y Santa Rosa; en donde el principal competidor para la

empresa es Ariztia dado que se maneja en el mismo rubro y comúnmente oferta sus productos a precios muy por debajo al de mercado.

5.6 Volúmenes

Los volúmenes demandados generalmente corresponden a un mix de productos en donde las medianas empresas demandan alrededor de 6.000 a 10.000 kilogramos al mes siendo atendidos a través de sucursales; mientras que las grandes empresas pueden llegar a demandar el doble generando que sean atendidos a través de venta directa. En este mix de productos, el 70% corresponden a cortes de menudencias y/o vísceras, mientras que el 30% restante se distribuye en cortes de carne noble como lo son la pechuga deshuesada o trutro de pollo.

5.7 Disponibilidad

En trabajo conjunto con el Área de Planificación se estimaron las cantidades mensuales según cada corte que podrían ser ofrecidas en la industria pet food cuyos valores se muestran en la Tabla N°7. Para realizar el análisis se utilizaron las cantidades despojadas y decomisadas en la faena ya que durante la investigación se concluyó que a pesar de que estos últimos no estén aptos para consumo humano, si están en óptimas condiciones para ser triturados o cocidos y destinados a la alimentación de mascotas.

TABLA N°7: Disponibilidad de Materia a Ofrecerse

Cantidades Mensuales Disponibles		
Segmento	Corte	Toneladas Disponibles /Mes
Pollo y Pavo	Ala	59,27
	Garras	237,31
	Grasa	11,08
	Hueso Carnoso	376,39
	Cogote	110,82
	Contre	238,84
	Corazón	14,86
	Hígado	384,23
	Pechuga Deshuesada	11,93
	Pechuga Entera	0,41
	Trutro Deshuesado	0,05
	Trutro Entero	0,6325
Cerdo	Cuero	132,94
	Hígado	116,33
	Riñón	103,37
	Corazón	20,14
	Tronco	23,83
	Patas	3,32

Nota. Elaboración propia con datos extraídos de las entrevistas a los casos seleccionados.

Como se puede observar, los cortes que pertenecen a la categoría de menudencias o vísceras son los que en mayor proporción pueden ir dirigidos a las empresas fabricantes de alimento para mascotas, mientras que cortes como la pechuga y trutro en menor proporción, ya que estos serían solo los decomisos provenientes de alimentos destinados a consumo humano. Así también, existen cortes que son muy demandados en el mercado y la empresa ya los tiene comprometido entre sus clientes actuales por lo que sería imposible destinar una cantidad exacta todos los meses

a la industria pet food, como es el caso del hueso fémur de cerdo, orejas de cerdo, pulmón, tráquea y lomo centro.

Asimismo, al identificarse los principales cortes requeridos por esta industria, se inició una segunda investigación con el fin de detectar los precios a los que se tranzaban estos en el mercado para ingresar competitivamente y evaluar la rentabilidad a esos precios. Ante ello, se concluyeron que los precios de venta y su respectiva información nutricional serían los que se muestran a continuación:

TABLA N°8: Precios Sugeridos en la Industria Pet Food.

Segmento Pollo				
Producto	Proteína	Grasa	Humedad	Precios sugeridos
Hígado	15,2	5,3	78,5	\$ 400
Ala entera (está marinado el dato)	15,6	15,8	68,1	\$ 1.150
Punta ALA				
Cola	9,9	36,0	52,9	\$ 400
Molleja /Contre	14,7	1,8	83,0	\$ 500
Cogote	En análisis			\$ 400
Garras				\$ 350
Pulpa				\$ 350
Corazón	9,1	9,0	81,9	\$ 600
Espinazo				
Piel				\$ 300
Pulpina	18,1	7,8	61,6	\$ 300

Segmento Pavo				
Producto	Proteína	Grasa	Humedad	Precios sugeridos
Hígado	18,0	5,3	76,7	\$ 400
Ala entera (está marinado el dato)	20,0	5,0	75,0	
Punta Ala				
Cola	En análisis			\$ 400
Molleja /Contre	20,0	5,4	74,6	\$ 700
Cogote	17,0	5,0	78,0	\$ 1.400
Corazón	En análisis			\$ 600
Pulpina	En análisis			\$ 300

Nota. Elaboración propia con información interna de la empresa.

Además de ello, se evidenció que, en la actualidad, los potenciales clientes que aún son pymes, están dispuestos a innovar en sus fórmulas y crear nuestros productos para el consumidor final, sin embargo para ello necesitan realizar ensayos de prueba y error por lo que inicialmente solicitan la cantidad mínima de un corte en específico y su respectiva información nutricional ya que deben mantener ciertos estándares para asegurar que su alimento es nutritivo para las mascotas. Es por ello por lo que se empezó con el envío muestras de los productos, de la mano de sus respectivas fichas nutricionales a aquellos potenciales clientes que deseaban cambiar su receta, como es el caso de Patagon Raw y Barf Chile.

5.8 Oportunidad Detectada

Antes de realizar la investigación se mantenía la hipótesis de que los posibles clientes de este segmento serían únicamente aquellos productores de alimento húmedo en sachet o latas, sin embargo, al analizar el mercado se detectó que existe el alimento crudo para mascotas hecho a base de proteínas cárnicas, y es una tendencia que se está proliferando por sus múltiples beneficios. Esto amplía las posibilidades de captar nuevos clientes, porque como se mencionó anteriormente, la fabricación de alimento húmedo a nivel nacional es muy escasa y son muy pocas las empresas que lo realizan.

Además, gracias a las reuniones de acercamiento se pudo informar y presentar productos que elabora Agrosuper pero que comúnmente es desconocido por estos clientes, ya que provienen de cortes y/o son recuperados mecánicamente dando como resultado un producto distinto al que están acostumbrados pero que pueden ser aprovechados en reemplazo de otro corte con un precio mayor, tal como es el caso de la pulpina. Además el ampliar la cartera y/o comunicar a los participantes de la investigación que la organización quiere abrirse camino en este segmento es una gran oportunidad para colocar productos a los que se debe buscar compradores a último momento,

pues suele suceder que una cantidad considerable de materia prima que va destinada al extranjero es retenida antes de salir del país por algún motivo en particular y se tiene que comenzar a ofrecer al mercado nacional a un menor precio con el fin de no perderla.

5.9 Principales exigencias del cliente.

Las principales exigencias manifestadas por los entrevistados están relacionadas con el despacho, posibilidad de quiebre de stock y calidad de insumos.

Para aquellas empresas cuya producción es diaria, la frecuencia de despacho 2 veces por semana es insuficiente para cubrir su demanda, pues estas cuentan con cámaras de frío que utilizan para almacenar sus insumos. Además, también manifestaron la preferencia por la materia prima congelada ya que, si esta llega en estado fresco, tendría que pasar por un proceso previo de enfriamiento, la que involucra costos extras, mientras que, si llega congelada, se guarda inmediatamente en las cámaras de frío.

Asimismo, uno de los factores más importantes para estos clientes, es la disponibilidad de stock, ya que manifiestan que su prioridad, antes que el precio, es contar con stock siempre; lo que les permitiría lanzar nuevos productos sin preocuparse de la posibilidad de quiebre del producto. Esto surgió dado que se manifestó que, durante la pandemia, el mercado pet food continuó creciendo considerablemente, sin embargo, la falta de stock de insumos representó un bloqueo en esta expansión.

Por último, es importante que, a pesar de que se ocupen menudencias dentro de la receta, la materia prima sea de calidad y permita cumplir con los estándares nutricionales que exige el SAG.

5.10 Problemas detectados

El principal problema detectado fue el hecho de que algunos clientes manifestaron no mantener a Agrosuper como su proveedor ya que este no cuenta con los cortes que necesitan. Ante ello se realizó una investigación interna del canal por el cual habían sido atendidos estos clientes para detectar de donde provino esta falta de información, ya que el canal industrial cuenta con una gran gama de productos entre los que se encuentran los requeridos por estos clientes.

El resultado fue que, el primer medio de contacto al que recurrieron estas empresas fue el call center, siendo estos derivados automáticamente al Canal Tradicional; el cual se encarga de vender cortes tradicionales, en general de consumo humano, manteniendo una variedad reducida de materia prima para los fabricantes de pet food y, por consiguiente, un precio más elevado de cada uno de los cortes. Esto generó confusiones y cruce de precios dado que existen productos que como canal ellos no manejan; siendo que el canal experto en los cortes y volúmenes que este tipo de cliente demanda es el Canal Industrial, pues tiene conocimiento sobre la variedad de productos obtenidos de la faena; y es capaz de ofrecerle un mix que podría interesarles y por desconocimiento no los están ocupando.

Asimismo, otro inconveniente identificado fue el desconocimiento de los clientes sobre la oportunidad de comprar materia prima decomisada o despojada por poseer una mala apariencia para ser vendida a consumo humano, pero que puede ser muy bien aprovechada en la alimentación de mascotas.

Por último, otro problema detectado fue que al incorporar nuevos cortes que antes eran desechados dentro del catálogo pet food, la empresa no contaba con la información de sus componentes y mucho menos una ficha técnica que especifique su información nutricional; siendo este uno de los primeros requerimientos que exigían los clientes, ya que era la única forma que ellos balancearan la cantidad proteica que contiene su receta.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

El trabajo realizado permite conocer y caracterizar la industria del alimento para mascotas en Chile, mercado en el que Agrosuper desea participar como proveedor, con el fin de brindar directrices y contribuir con la realización de la estrategia comercial a llevarse a cabo en búsqueda de disminuir al máximo la cantidad de despojos de los diferentes segmentos con los que trabaja la empresa y de esa manera, obtener la mayor rentabilidad posible; ya que en primera instancia, la solución inmediata para el problema de los despojos era derivarlo hacia los digestores, en donde sufrirían otro procesamiento para ser vendido como harinas o aceites de alta calidad, sin embargo, este accionar implicaba caer en costos extras y que las ganancias totales no sean dirigidas propiamente al Canal Industrial sino al negocio secundario. Es por ello que, la metodología utilizada permite identificar la situación externa de la empresa, el entorno de la industria, entorno de la competencia y describir a los potenciales clientes de la materia prima ofrecida por Agrosuper.

Dentro de las principales oportunidades detectadas, se encuentra el aumento de la tendencia de la alimentación BARF, la que implica alimento crudo para las mascotas, que en los últimos tiempos ha tenido mucha acogida, además, dado el mercado actual, las empresas fabricantes de alimentos para animales prefieren mantener dentro de sus recetas, materias primas de origen animal lo más natural posible, para así brindar un alimento de alta calidad proteica y saludable para su organismo. Así también, se identificó la implementación de nuevas técnicas de extrusión que permite incorporar materia prima fresca o congelada dentro de la elaboración de pellet, lo que revolucionaría la forma tradicional en la que este se ha producido durante muchos años.

Con el hallazgo de estos indicios y tomando como base otras investigaciones a este mercado, es posible afirmar la existencia de la proliferación del uso de materias primas frescas de origen

animal dentro de la alimentación de mascotas, siendo esta una tendencia en constante crecimiento que llevará a que estos insumos sean muy demandados.

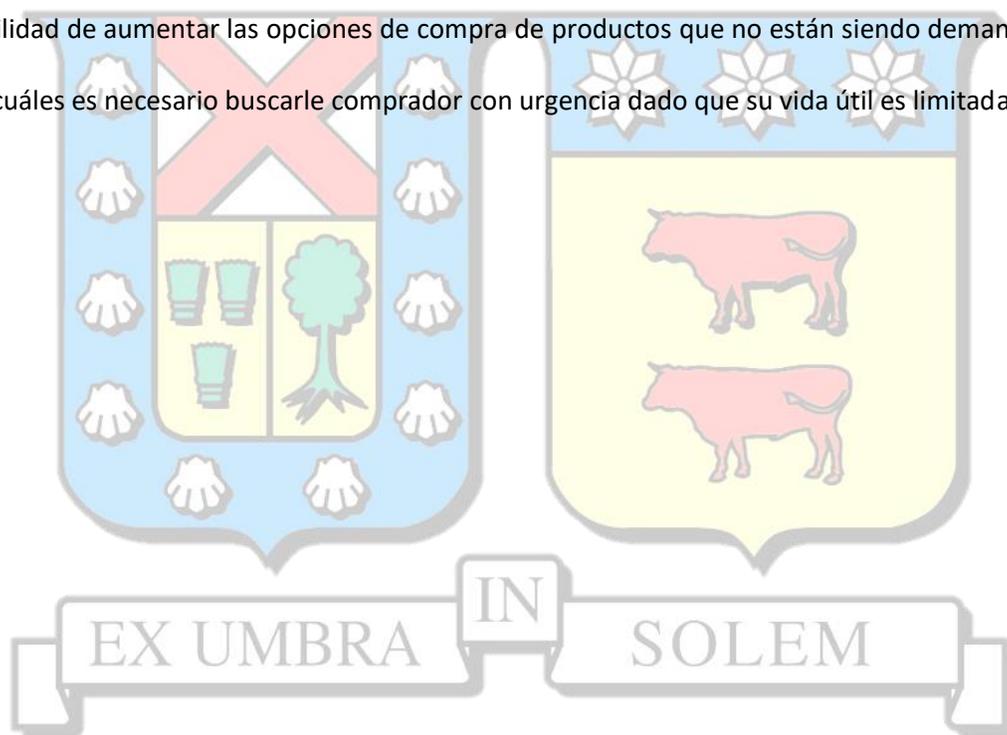
En el análisis interno se logró detectar los principales cortes de la faena que estaban siendo despojados, siendo estos, en su mayoría, los subproductos tanto de ave como de cerdo, para a continuación, estimar la cantidad mensual en kilos que puede ofrecerse a estos nuevos clientes sin afectar la demanda de otros.

Por otro lado, dentro de los principales requerimientos y exigencias que exponen los potenciales clientes se encuentran la disponibilidad de stock que le permita la creación de nuevos proyectos; dando esto la opción de que se les asegure una cantidad mínima fija de kilos al mes que le serán distribuidos; así como la flexibilidad de la cantidad de días de distribución a la semana, ya que durante sus periodos peak no les es suficiente el despacho de 2 veces por semana; y, la inclusión de muestras periódicas para realizar pruebas de textura de producto terminado.

Con respecto al formato en el que son vendidos los subproductos, no se detecta la necesidad de implementar un proceso adicional dentro de las plantas faenadoras, más que el envasado en cajas de 20 kilos y/o bins según los requerimientos del cliente, ya que normalmente esta materia prima es triturada y/o procesada en conjunto con vegetales, siendo este proceso realizado por el mismo fabricante.

Se recomienda al Canal Industrial de Agrosuper, informar y educar al cliente de la existencia de productos que se encuentran en buen estado, pero están siendo decomisados solo por su aspecto físico o por la presencia de algún hematoma que lo hace no vendible como alimento humano, pero sí es rico en proteínas para la alimentación animal y se puede vender a un precio de su conveniencia. Además, es importante aprovechar productos generados de la recuperación de cortes durante la faena, como, por ejemplo, la pulpina, que puede llegar a convertirse en un gran

complemento de la receta de los fabricantes; pero que, por desconocimiento, estos no la demandan. Finalmente, cabe recalcar que las empresas seleccionadas para las entrevistas mostraron, en todo momento, la intención de contar con Agrosuper como uno de sus principales proveedores, por lo que se les hizo seguimiento y actualmente se encuentran en un proceso de envío de muestras de la gama de productos que ofrece el catálogo pet food para que definan cuáles de ellos les son útiles y posteriormente evaluar la cantidad mínima mensual que necesitan. La incorporación de estos nuevos clientes dentro de la cartera de la empresa brinda una gran posibilidad de aumentar las opciones de compra de productos que no están siendo demandados y a los cuáles es necesario buscarle comprador con urgencia dado que su vida útil es limitada.



BIBLIOGRAFÍA

Agrosuper S.A. (s. f.). *Nuestra Empresa - Agrosuper*. Recuperado 7 de noviembre de 2020, de <https://www.agrosuper.cl/>

Agrosuper S.A. (2013). *Reporte Integrado 2012*. http://www.agrosuper.com/wp-content/uploads/2013/04/Memoria_Agrosuper_2012-WEB.pdf

Agrosuper S.A. (2015). *Reporte Integrado 2014*. <https://www.agrosuper.cl/wp-content/uploads/2016/10/Memoria-Agrosuper-S.A.-2014-1.pdf>

Agrosuper S.A. (2018). *Ficha Planta - Cerdo*. Autor

Agrosuper S.A. (2019a). *Ficha Planta - Pavo*. Autor

Agrosuper S.A. (2019b). *Ficha Planta - Pollo*. Autor

Agrosuper S.A. (2020a). *FICHA TÉCNICA Pulpina de Pollo* (pp. 1–5).

[file:///C:/Users/fatim/Downloads/Pulpina 1012507.pdf](file:///C:/Users/fatim/Downloads/Pulpina%201012507.pdf)

Agrosuper S.A. (2020b). *Reporte Integrado 2019*. <https://www.agrosuper.cl/wp-content/uploads/2020/04/Reporte-Integrado-2019.pdf>

Al Extruded. (2020). Estadísticas del Mundo del Pet Food. *Pet Food Magazine*, 2(4), 8–10.

https://issuu.com/allextruded/docs/edicion_4_allextruded_pet_food_mag

Aparicio, S. (s. f.). *La incertidumbre en la economía nacional en tiempos de pandemia – CEIICOM Chile*. Recuperado 15 de diciembre de 2020, de <https://ceiicomchile.cl/index.php/blog/la-incertidumbre-en-la-economia-nacional-en-tiempos-de-pandemia/>

Arredondo Yáñez, C. A. (2012). *Oportunidad de Negocio en la Explotación de una Planta Productiva para Alimento de Perros*. <https://repositorio-usm->

cl.usm.idm.oclc.org/bitstream/handle/11673/15314/MSICI2013A774_UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera).

<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

Chile Desarrollo Sustentable. (2011, febrero 8). *Desarrollo Sustentable | Chile Desarrollo*

Sustentable. <https://www.chiledesarrollosustentable.cl/desarrollo-sostenible/desarrollo-sustentable/>

Cobo, E., Sepúlveda, N., Guerrero, G., Ardiles, M., Sandoval, L., Ruiz, J., & Gárate, C. (2019, febrero 12). *Nutrición animal: SAG autoriza comercializar productos en base a insectos*.

<https://www.aqua.cl/2019/02/12/nutricion-animal-sag-autoriza-comercializar-productos-en-base-a-insectos/#>

Farías Nazel, P. C. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 8–14.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v30i51.38>

Fiscalía Nacional Económica. (2020). *Adquisición de control en LDA SpA por parte de Empresas*

Tucapel S.A. https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap_F230_2020.pdf

Fundación Aquea. (s. f.). *Los alimentos y el desarrollo sostenible*. Recuperado 11 de mayo de 2021,

de <https://www.fundacionaquea.org/los-alimentos-y-el-desarrollo-sostenible/>

González, A., Urdaneta, K., & Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad

socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 11–23. <https://www.redalyc.org/html/290/29051457002/>

Harper, J. M., & Clark, J. P. (1979). Food extrusion. *C R C Critical Reviews in Food Science and*

Nutrition, 11(2), 155–215. <https://doi.org/10.1080/10408397909527262>

K, A. (2020, junio 24). *El análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas* | *CreceNegocios*. <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/>

Llacolen. (s. f.). *Importante crecimiento en ventas de artículos para mascotas*. Recuperado 21 de noviembre de 2020, de <https://llacolenvet.cl/DetalleNoticia?N=44>

Manual Peralta, J. (2020). Fuentes de Nutrientes de Origen vegetal y animal para alimentos secos para mascotas. *Pet Food Magazine*, 2(5), 10–16.

<https://allextruded.com/sistema/uploads/448/entradas/octubre-2020.pdf>

ODEPA. (s. f.). *Pérdida y desperdicio de alimentos - ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias*. Recuperado 11 de mayo de 2021, de <https://www.odepa.gob.cl/temas-transversales/agricultura-sustentable/perdida-y-desperdicio-de-alimentos>

Paulino, J. (2017, noviembre 13). *El análisis externo de una empresa: una prioridad* | *Gestión de Proyectos | Actualidad | ESAN*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/13/la-importancia-del-analisis-externo-de-una-empresa/>

Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago, I. (2006). *Conocimiento del Mercado : análisis de Clientes , Intermediarios y Competidores*. file:///C:/Users/fatim/Downloads/componente45087.pdf

Pet Food Processing. (2019, noviembre 25). *Alimentos para mascotas y un mercado de proteínas en evolución*. <https://allextruded.com/entrada/alimentos-para-mascotas-y-un-mercado-de-proteinas-en-evolucion.-21446>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-

libre.pdf

Posada Tamayo, S. (2018, julio 13). *¿Es mejor alimentar a las mascotas con comida casera o comida procesada?* - *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44787326>

Purina. (s. f.). *Productos aditivos en la comida para mascotas | PURINA®*. Recuperado 15 de diciembre de 2020, de <https://www.purina.es/tus-preguntas-nos-importan/ingredientes/productos-aditivos>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Sainz Fuertes, A. (1993). *EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO : La empresa y el entorno*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38817579/1.7_Analisis_estrategico_del_entorno.pdf?1442632741=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_ANALISIS ESTRATEGICO LA EMPRESA Y EL.pdf&Expires=1611010488&Signature=LhDu8PHakaqQHO7CkOm2dnFipyQwxkDr

Servicio Agrícola y Ganadero. (s. f.-a). *Alimentos completos para perros y gatos - Requisitos y rotulación*. Recuperado 21 de noviembre de 2020, de <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/acceso-la-nch-2546of2019>

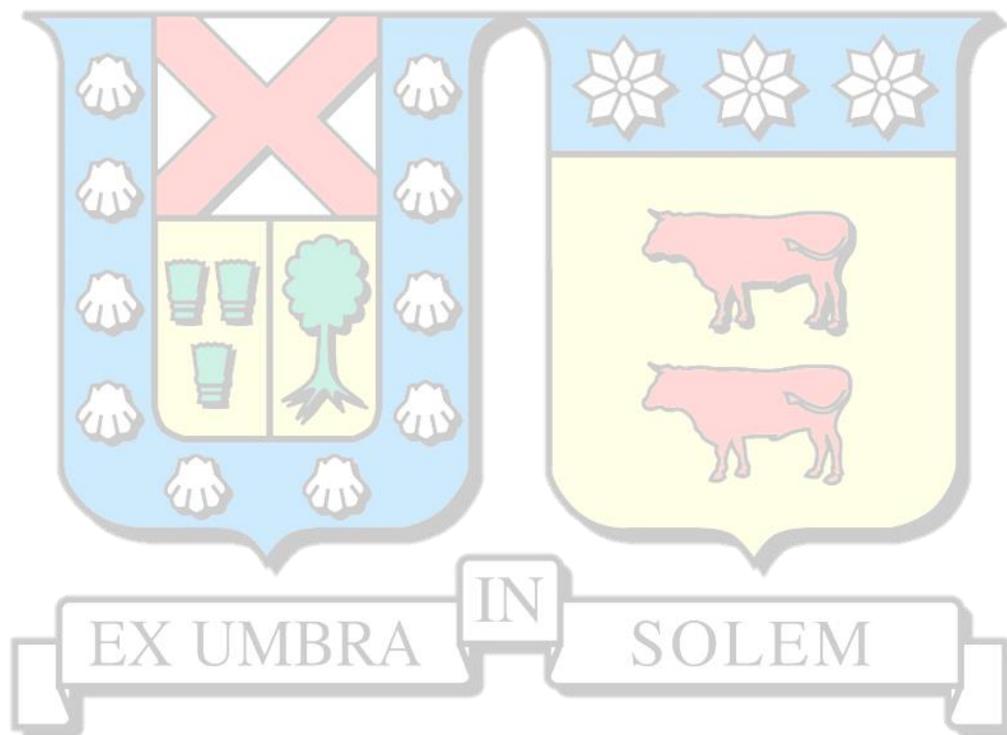
Servicio Agrícola y Ganadero. (s. f.-b). *Disposiciones generales*. Recuperado 26 de noviembre de 2020, de <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/disposiciones-generales>

Taípe Yáñez, J. F., & Fabian Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163–183. https://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29

Thomas Romero, L. E. (2020). ¿Cómo se prepara la comida enlatada para perros? *My animals*, 26(2), 163–164. [https://doi.org/10.1016/0309-1740\(89\)90039-9](https://doi.org/10.1016/0309-1740(89)90039-9)

Thompson, I. (2006, julio). *Tipos de Clientes*. <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Zalapa Ríos, A. (2012). *LA GANADERÍA Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE*. 1–6. www.produccion-animal.com.ar



ANEXOS

ANEXO N°1: Productos y Subproductos de Pollo y Pavo Decomisados durante 2020

Detalle del producto (Toneladas)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	SEP	AGO	OCT	Total general
Ala	63,94	63,32	74,07	185,84	17,08	10,16	34,14	38,76	27,95	63,28	578,53
PO Ala (Recuperacion)	0,03			0,02		0,11				0,35	0,52
PO Ala media								0,35	0,02		0,37
PO Alas Enteras									0,01	0,02	0,03
PO Alas Puchero						1,25	7,43				8,68
PO Alas Sabor BBQ	0,16	0,10	0,05					0,01		0,05	0,37
PO Alas Sabor Chileno	0,13	0,11	0,06							0,06	0,36
PO Alas Sabor Tex Mex	0,04	0,04	0,01							0,00	0,09
PO Centro Ala grado B			0,04			0,16	0,09		0,12	0,17	0,59
PO Ctro Pnta Ala Choice@ Cj 20k AS			0,14								0,14
PO Pta Ala# Bin AS						3,39	13,33	33,10	18,07	53,59	121,48
PO Pta Ala# Bins AS	60,14	59,14	30,42	0,32	6,44						156,47
PO Punta ala	3,37	3,93	43,11	185,49	10,63	5,25	13,28	5,30	9,57	8,97	288,91
PO Rechazo Sabores Tr. Ala N/C.	0,07	0,01									0,08

PO Tru Ala sab Chilen# Cj SP	0,00											0,00
PO Trutro ala Nac IQF								0,01		0,05		0,06
PO Trutro y Centro de Ala									0,16			0,16
PO Trutros de Alas Marinadas F.				0,22								0,22
Barrido				0,01								0,01
PO Decomiso caÃdo a piso + temp.				0,01								0,01
Cola	195,06	192,62	198,66	182,29	175,06	196,41	203,65	162,97	184,03	176,65	1867,39	
PO Cola			0,06			0,12	17,36	11,52	14,38	12,23	55,66	
PO Cola Faena	169,16	160,95	162,73	154,37	154,79	172,32	171,83	141,41	158,45	152,44	1598,44	
PO Cola# Cj Bin AS						23,97	14,46	10,05	11,21	11,98	71,66	
PO Cola# Cj Bins AS	25,90	31,67	35,86	27,92	20,27						141,62	
Garras	204,77	159,13	262,32	169,18	187,60	304,75	509,94	142,68	316,80	115,91	2373,08	
PO Garra Decomiso	204,77	159,13	208,56	165,27	182,20	303,66	473,37	72,05	235,69	94,11	2098,81	
PO Garras			53,77	3,91	5,40	1,09	36,57	70,63	81,11	21,80	274,27	
Grasas	20,18	7,74	6,43	3,07	11,19	15,00	12,98	10,03	12,06	8,90	107,59	
PO Grasa Hembra Chiller	14,83	2,75	1,80	0,28	5,20	9,12	8,35	7,27	8,69	7,80	66,09	
PO Grasa Macho Chiller.	5,35	4,98	4,63	2,79	5,99	5,87	3,64	2,76	3,37	1,11	40,50	
PO Grasa Selecci3n							0,99				0,99	
Huesos	117,74	134,76	413,46	1507,72	854,43	302,59	397,98	0,66	26,05	8,50	3763,90	

Hso Clav# Bin										12,33		12,33
Hso Clav# Cb SP										4,03		4,03
Hueso clavícula# Bin			3,02	11,64	12,62							27,28
Hueso clavícula# Cb SP	4,00	6,07	7,32	29,49	35,68							82,56
PO Espinaz# Bin c/t SP										31,00	2,15	33,15
PO Espinaz# Bin SP	1,15		8,42	28,55	37,11	1,54	1,19					77,95
PO Espinaz# Bins c/t SP			16,95	49,04	11,40							77,39
PO Espinaz# Cb SP	77,18	61,19	204,95	598,78	499,59	225,11	333,18				25,68	2025,66
PO Espinazo		32,46	79,97	431,50	105,44	4,37	36,17		0,06			689,96
PO Espinazo (Recuperacion)	0,05			0,11		0,11					0,43	0,70
PO Hso Clav# Bin SP												1,81
PO Hso Clavícula # Bin SP												0,41
PO Hueso de trutro	25,55	11,12	6,54								8,07	51,29
PO Producto Mezclado Vacío ADM											0,38	0,38
PO Punta Espinazo		16,62	41,98	225,21	25,43	1,42	17,06					327,72
PO Quilla		1,51	4,69	26,55	9,24	7,22	5,41		0,60			55,22
PO Quilla # Bin SP			29,73	45,61	47,85							123,19
PO Quilla # Cb SP	9,80	5,80	9,90	61,24	69,67							156,41
PO Quilla# Bin SP										7,15	0,41	7,56

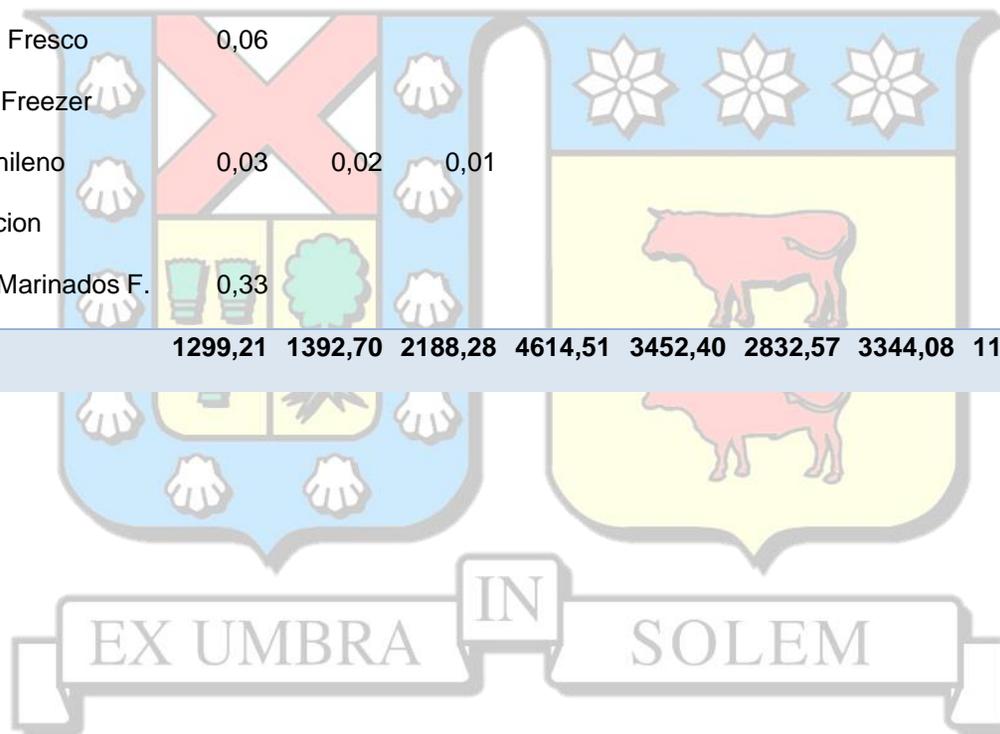
PO Quilla# Cb SP						6,50	2,42				8,92
Menudencia mixta	155,32	196,35	523,56	1669,26	1354,08	1366,98	1283,31	211,06	608,47	80,89	7449,27
PO Cog# Bin SP				1,44	1,82		0,61				3,87
PO Cog# Bins c/t SP			2,54	4,10	3,93						10,57
PO Cog# Cb SP	33,99	30,59	67,99	295,57	209,80	106,05	114,51	0,82	7,88	3,17	870,37
PO Cogote	1,43	6,51	31,59	105,47	36,53	10,35	15,43	0,00		6,78	214,08
PO Cogote Decomiso Sala	0,05	0,19	0,05	0,65						0,04	0,98
PO Contre			0,06		1,87	4,01	3,39	1,76	2,79	4,31	18,19
PO Contre Decomiso Sala	15,24	17,66	16,93	0,00		3,84		16,32	14,73	21,87	106,60
PO Contre desgrasado	31,18	21,19	64,12	277,43	245,21	277,40	199,90	10,72	25,09	2,62	1154,86
PO Corazón	0,02		26,91	18,29	15,06	19,78	22,51	0,29	7,16		110,02
PO Corazón Decomiso Sala	1,52	1,00	1,36	0,04	1,17	1,27	0,05	0,71	0,75	3,18	11,07
PO Corazon# Bin c/t SP						11,04	8,49	7,49	4,19	2,65	33,85
PO Corazon# Bins c/t SP	9,68	1,98	23,08	63,07	2,41						100,21
PO Ctre Nor# Bin SP		31,55	69,47	167,96	139,86	179,63	177,74	24,09	175,88	0,72	966,91
PO Menu Mix# Bo Cj SP					1,69						1,69
PO Pana Decomiso Sala	3,90	5,19	9,04	0,81	0,76	2,22	3,08	5,07	6,16	15,16	51,40
PO Pana s/Corazón	7,95	22,88	96,57	451,15	396,98	416,70	369,40	60,78	58,35	4,02	1884,76
PO Pana S/Corazon# Bin SP	47,73	56,51	113,84	283,28	297,00	338,52	364,36	83,01	305,48	16,36	1906,10

PO Pana S/Corazón# Bin SP	2,64										2,64
PO Pana S/Corazon# Bo Cj SP	0,02										0,02
PO Pana S/Corazon@ blo 10k AS	1,08										1,08
Pechuga deshuesada	0,16	23,29	1,94	2,26	3,68	0,83	0,07	0,19	0,17	32,58	
PO Clavicula		0,29	0,50	0,84	3,68						5,31
PO Filete			0,03								0,03
PO Filete # PET 10x530gr Cj5kg SP	0,02										0,02
PO Filete Cubitos Tumbleado		0,00									0,00
PO Filete Nac IQF						0,01					0,01
PO Filete Tumbleado Cong. Exp	0,10			0,71							0,81
PO PchDeh 1/2# Cj 14 SP				0,69							0,69
PO PchDeh 4x10 Mr@ Zi Cj 20k AS	0,04										0,04
PO PchDeh NMr Blo@ Cj 10k AS				0,01							0,01
PO Pech Desh Lam Inf Retail Mixta			0,76								0,76
PO Pech Desh Macho America Bins		21,08			0,68						21,76
PO Pech Desh Macho Tiritas			0,09								0,09
PO Pech Desh Marinada F.		1,77	0,22								1,99
PO Pech Desh Nac Mixta IQF		0,09	0,33			0,14	0,07	0,18	0,13		0,95
PO Pech Lami Sab Most - Oregano		0,01									0,01

PO Pech. Desh. IQF (P Nb)			0,05						0,01	0,04	0,09		
PO Recorte									0,01		0,01		
Pechuga Entera			0,06			0,18	0,13	0,22	0,37	0,85	1,05	2,85	
PO Pechuga Entera (Recuperacion)			0,06			0,18	0,13		0,37	0,76	1,01	2,51	
PO Pechuga Entera Seleccion								0,22		0,09	0,04	0,34	
Piel			495,11	458,99	517,65	669,05	619,90	632,62	721,90	553,92	660,18	563,79	5893,10
PO Pch Piel a Elab# Bj 22 AS											0,75	0,75	
PO Pch Piel# Bin SP			1,31	18,23	67,92	70,74	91,69	124,82	96,88	128,35	152,24	127,19	879,37
PO Pch Piel# Cb SP			112,16	93,42	59,40	80,61	52,91	35,38	79,62	21,03	8,51	37,09	580,13
PO Pech Piel A Decomiso			355,20	339,02	381,91	516,11	475,30	470,24	545,05	399,39	499,43	393,78	4375,44
PO Pech Piel A Pimentar			4,25	4,68	6,32					5,14			20,39
PO Pechuga piel			14,92		0,62	1,46		2,18	0,35				19,53
PO Piel de trutro			7,28	3,64	1,48	0,12						4,97	17,49
Pollo Entero			0,00	0,62	0,01				0,10	0,04	0,09	0,02	0,89
PO Pollo a Recolgar			0,00						0,10	0,04	0,05	0,02	0,21
PO Pollo Trozado Manual				0,50						0,04			0,54
PO s/m 2.3 # Cj KI				0,13									0,13
Pollo s/Menu					0,01								0,01
Pulpa Especial					0,48			8,98	1,42	0,85			11,74

GDM						8,49	0,57			9,05
PO Ppa Esp# Cb SP							0,85	0,85		1,71
PO Pulpa Fresca con Pimienta			0,48			0,50				0,98
Reproductor	46,06	155,22	189,62	225,29	233,07	170,04	4,54	14,08		1037,93
GA S/m # Bins c/t SP		10,99	10,50	34,36	20,14					75,99
GA S/m B# Cb SP	18,10	107,53	132,11	149,42	170,43	170,04		1,89		749,52
GL S/m A# Bin c/t SP								10,79		10,79
GL S/m A# Bins c/t SP	18,32	35,11	35,57	26,66	29,92					145,58
GL S/m# Cb SP	5,07	1,59	5,38	10,23				0,15		22,42
GL sin menudencia							4,54	1,25		5,79
PN S/m# Bins SP	4,57		6,06	4,63	12,57					27,83
Trutro Deshuesado	0,10	0,06	0,04						0,00	0,20
PO Trutros Desh Con Piel	0,06	0,03	0,02						0,00	0,11
PO Trutros Desh Sabor Campesino	0,02	0,01	0,01							0,04
PO Trutros Desh Sabor Oregano	0,02	0,03	0,01							0,06
Trutro Entero	0,72	0,58	0,06	0,37	0,27		0,09	2,55	0,43	5,06
PO Recuperacion Prolijado									0,08	0,08
PO Trutro Corto (Recuperacion)									0,02	0,02
PO Trutro Corto Marinado Fresco	0,03									0,03

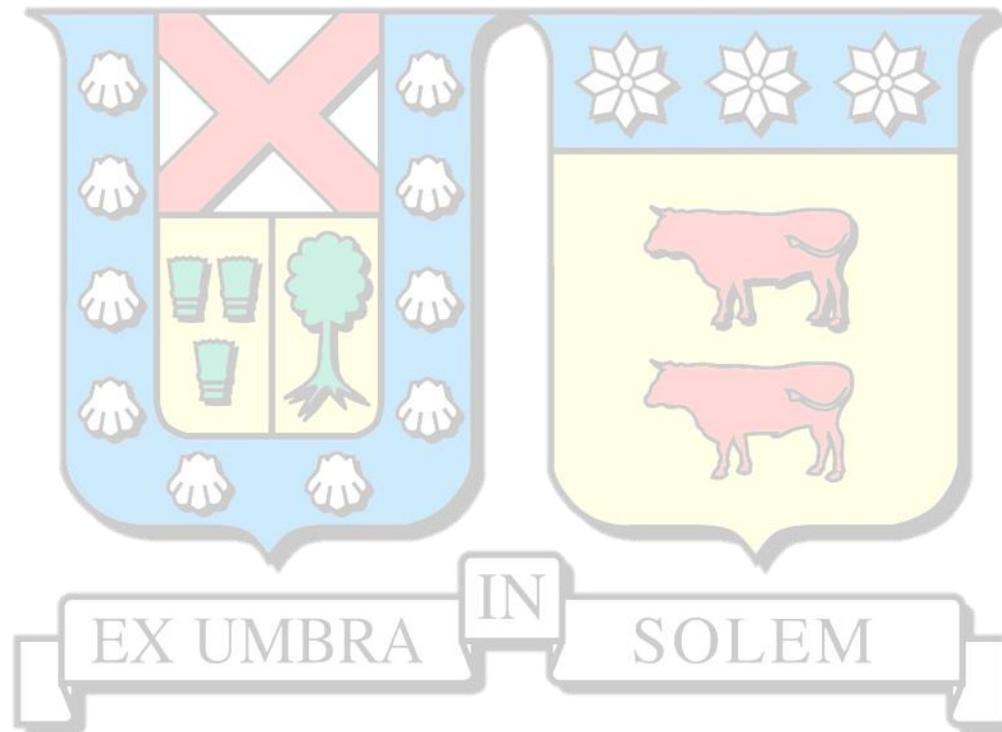
PO Trutro Desech KFC	0,18									0,18	
PO Trutro Entero (Recuperacion)	0,08		0,05	0,37		0,27		0,09	0,17	0,25	1,27
PO Trutro Entero c/Cazuela Revisar		0,56						0,00			0,56
PO Trutro Largo (Recuperacion)										0,01	0,01
PO Trutro Largo Marinado Fresco	0,06										0,06
PO Trutros Cortos Carton Freezer									2,37		2,37
PO Trutros Desech Sabor Chileno	0,03		0,02	0,01						0,01	0,07
PO Trutros Enteros Seleccion									0,02	0,06	0,07
PO Trutros Largo y Corto Marinados F.	0,33										0,33
Total general	1299,21	1392,70	2188,28	4614,51	3452,40	2832,57	3344,08	1126,60	1854,17	1019,58	23124,11



ANEXO N°2: Productos de Cerdo Decomisados durante 2020

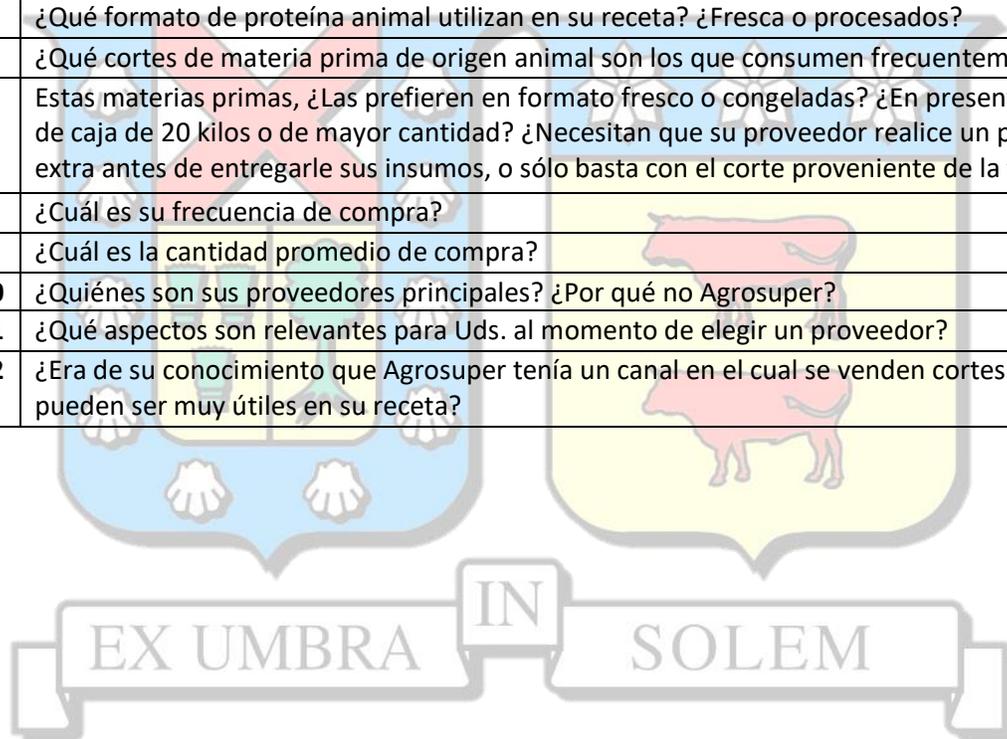
Detalle del producto (Toneladas)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	Total general
Cabeza	14,59	14,72	13,80	12,49	10,21	13,58	13,53	10,15	15,95	17,24	16,38	152,64
Chuleta	15,49	10,84	16,87	42,52	15,67	7,57	14,95	6,36	8,49	6,24	3,60	148,60
Cuero	9,69	27,04	76,90	324,43	156,25	221,31	141,08	116,49	151,89	104,33	92,03	1.421,42
Ganglio	0,00	0,32	40,15	9,11	0,89	0,00	0,00	0,00	0,55	0,00	0,35	51,37
Hueso	21,17	264,39	34,01	241,20	90,09	39,61	5,87	5,63	31,18	8,36	4,46	745,97
Paleta	1,88	0,57	0,00	29,22	7,04	2,58	0,00	0,41	0,93	0,41	0,27	43,32
Pata	4,58	1,39	2,67	3,10	1,13	1,51	6,18	4,02	2,04	6,60	5,49	38,71
Pecho	3,83	0,98	0,25	53,30	13,15	15,82	8,15	3,28	6,21	12,07	0,98	118,01
Pierna	4,38	1,48	1,59	11,25	0,38	0,00	0,40	1,21	1,04	1,20	0,90	23,82
Plancha	0,38	0,02	16,56	98,11	25,17	0,18	1,93	54,70	2,04	0,89	0,59	200,56
Plateada	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05
Recorte	64,26	302,80	187,15	398,18	298,59	270,89	72,05	61,98	62,44	56,17	47,11	1.821,61

Subproducto	72,23	182,62	225,45	495,69	481,32	485,27	550,17	460,73	169,51	168,06	164,85	3.455,90
Vetado	0,02	1,98	0,34	11,26	3,78	0,69	5,13	6,03	5,74	5,16	5,87	46,01
Total general	212,49	809,16	615,74	1.729,88	1.103,68	1.059,01	819,44	730,99	458,01	386,74	342,88	8.268,00



ANEXO N°3: *Guía de Entrevistas a Casos Seleccionados*

	Presentación: Buenas tardes, mi nombre es Fátima Alvarado, actualmente soy practicante y memorista del Canal Industrial de Agrosuper y estoy a cargo de realizar una investigación cualitativa relacionada con el mercado de la fabricación de alimento para mascotas, ya que como bien saben, Agrosuper es uno de los principales proveedores de proteína animal del País y actualmente se busca desarrollar este segmento de clientes. Por ello necesito que me respondan algunas preguntas...
N°1	Actualmente, ¿Qué tipo de productos ofrecen al mercado?
N°2	¿Cuánto tiempo llevan en el mercado de la fabricación de alimento para mascotas?
N°3	¿Has notado un cambio en la tendencia de la alimentación de mascotas?
N°4	¿Qué tipo de insumos utilizan en su receta?
N°5	¿Qué formato de proteína animal utilizan en su receta? ¿Fresca o procesados?
N°6	¿Qué cortes de materia prima de origen animal son los que consumen frecuentemente?
N°7	Estas materias primas, ¿Las prefieren en formato fresco o congeladas? ¿En presentación de caja de 20 kilos o de mayor cantidad? ¿Necesitan que su proveedor realice un proceso extra antes de entregarle sus insumos, o sólo basta con el corte proveniente de la faena?
N°8	¿Cuál es su frecuencia de compra?
N°9	¿Cuál es la cantidad promedio de compra?
N°10	¿Quiénes son sus proveedores principales? ¿Por qué no Agrosuper?
N°11	¿Qué aspectos son relevantes para Uds. al momento de elegir un proveedor?
N°12	¿Era de su conocimiento que Agrosuper tenía un canal en el cual se venden cortes que pueden ser muy útiles en su receta?



ANEXO N°4: Subproductos de Cerdo Decomisados durante 2020

Detalle del producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	Total general
GO Pancreas@ Bo Cj AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GO Recto@ Cj File AP	0,00	0,00	0,00	19,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,65
Higado sin corazon	0,63	69,67	85,17	213,77	199,72	194,02	265,40	134,89	0,00	0,00	0,00	1.163,28
Manteca en placas	0,09	0,00	0,49	1,00	1,98	1,14	1,18	0,12	0,00	0,09	0,48	6,57
Reproceso de cerdo	0,47	0,18	0,80	0,49	0,60	0,61	0,72	0,71	0,58	0,51	0,28	5,95
Riñon Despojo	12,28	21,31	83,07	96,14	81,37	74,74	102,52	78,57	94,60	74,77	60,75	780,13
GO Pana S/Corazón@ Cj 20k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07
GO Manteca@ Cj 20k AS	2,70	0,00	0,00	0,06	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,78
Estomago Pouch	0,08	0,72	22,70	62,74	58,11	56,53	76,94	39,63	0,64	0,00	0,00	318,07
GO Rinon Ent# Cj Tf 20k SC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
GO Riñón Ent@ Bo Cj 10k AS	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,04
GO Recto Tubo	0,63	0,00	1,64	4,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,92
Tronco	22,16	10,64	32,09	24,80	19,90	18,10	40,88	24,76	25,19	19,82	15,25	253,57

Cabeza 100	14,03	12,46	28,12	26,86	17,33	14,28	17,74	17,61	24,87	18,75	12,87	204,92
GO Corazón Partido@ Cj 10k AS	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,14
GO Pta Tráquea@ Fi Cj 8k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,02
GO Recto Tubo Crud@ Cj 10k AS	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02
GO Recto@ Cj 10k AS	0,00	0,00	1,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	1,41
GO Pulmon@ Cj 20k bca AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,02	0,06
GO Corazon Partido@ Cj Tf 20k SC	0,00	0,00	0,00	19,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,73
GO Tráquea@ Cj Lom Ctro AP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,01	0,00	0,06
Riñones enteros	0,00	13,23	24,60	32,22	37,73	36,62	49,93	39,63	41,21	39,20	32,13	346,50
GO Pana S/Corazon# Cj Tf 20k SC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,62	0,64
Traquea	0,00	0,02	0,06	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02
Hueso coxal	0,00	23,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23,91

GO Despojo Costillar 75 mit.

0,88

Saborizado 0,00 0,88 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

GO Despojo Costillitas

0,87

Saborizadas 0,00 0,87 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

Hueso escapula 0,00 9,43 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **9,43**

Grasa despunte papada 0,00 43,80 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **43,80**

Hueso humero 0,00 8,30 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **8,30**

Hueso femur 0,00 1,17 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **1,17**

Recortes Cartilago de lomo 0,00 3,20 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **3,20**

Pilar del diafragma 0,00 1,02 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **1,02**

GO Despunte CH. Centro 0,00 2,94 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **2,94**

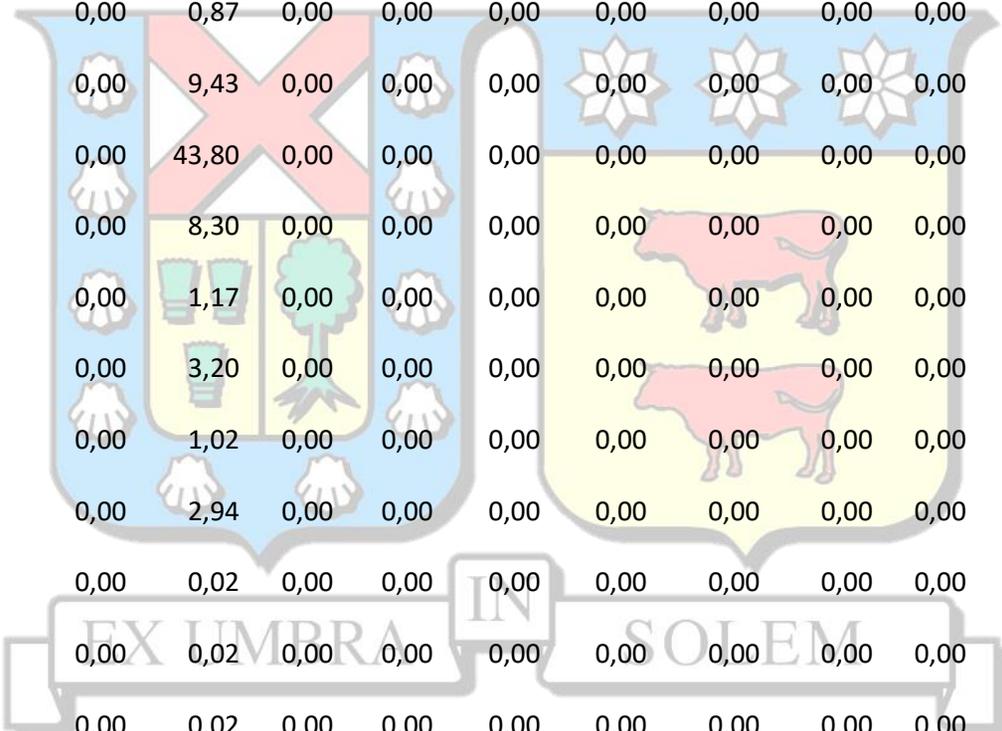
GO Pecho Belly S/p PJR Vp 0,00 0,02 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **0,02**

GO Triming Lomo Vetado 0,00 0,02 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **0,02**

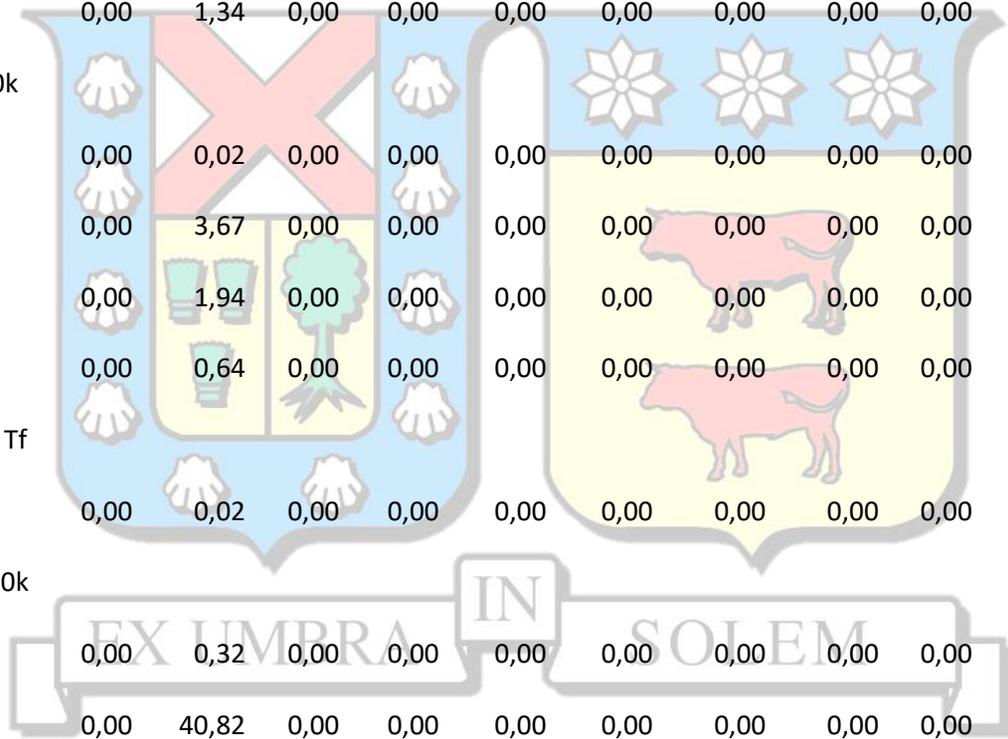
GO BB Ribs 0,00 0,02 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **0,02**

GO Triming Ganso 0,00 0,01 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **0,01**

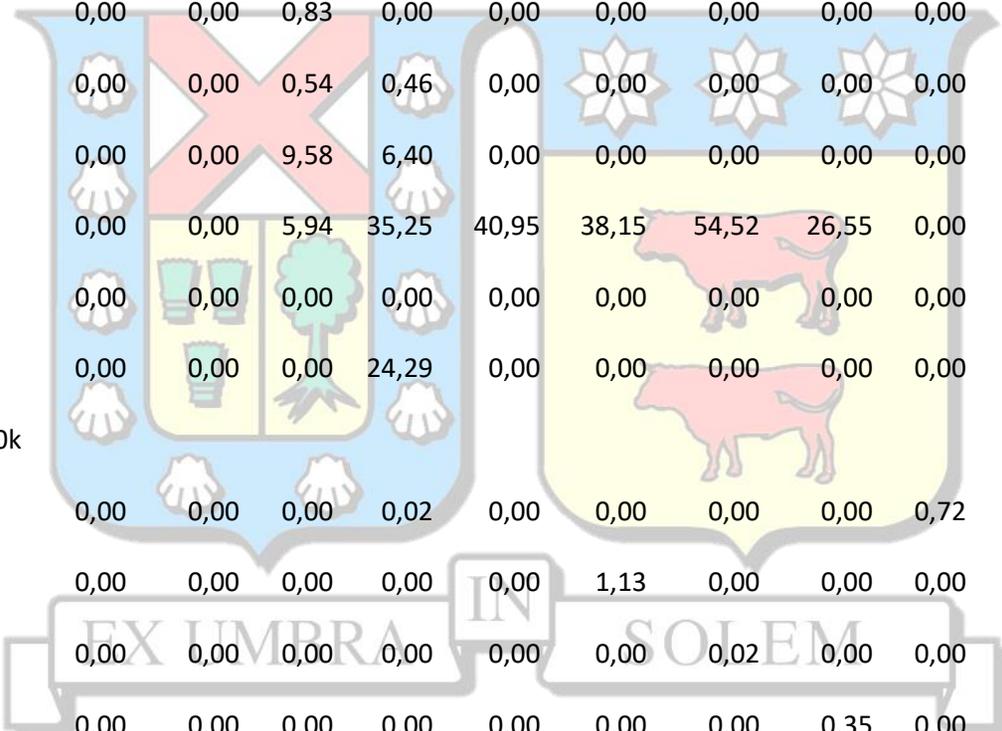
Cartilagos Digestor 0,00 7,89 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 **7,89**



GO Plateada Saborizada	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
GO Cue Papda CP@ Cj 20k AS	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
GO Triming Lomo Centro 27	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40
GO Desp. Ch. Vetada	0,00	1,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,34
GO PernilM 1,3 kg up@ Cj 20k AS	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Carne Longaniza Lengua	0,00	3,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,67
Cuero granel	0,00	1,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,94
Despunte Forro Paleta	0,00	0,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64
GO Pal S/plateada Marin# Cj Tf 20k SC	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
GO Recortes (Ganglios)# Cj 20k SC	0,00	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32
Mixtos hueso	0,00	40,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,82
Patas	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Pierna forro	0,00	79,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	79,51



Plancha Cuero Papada CP	0,00	0,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,68
Recorte Diafragma	0,00	20,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,11
GO Riñones Enfriado	0,00	0,00	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,82
GO Pana S/Corazon	0,00	0,00	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53	1,36
Punta de traquea	0,00	0,00	0,54	0,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Manteca	0,00	0,00	9,58	6,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,98
Corazon partido	0,00	0,00	5,94	35,25	40,95	38,15	54,52	26,55	0,00	0,00	0,00	0,00	201,35
Higado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GO Riñón Ent@ Cj 20k SC	0,00	0,00	0,00	24,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,29
GO Pana S/Corazon@ Cj Tf 20k													0,75
SC	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,72	0,00	0,00		
Corazon	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13
GO Mantec@ Cj 20k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,14
Tripa Semielaborada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35
Epiglotis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03
GO Recto Enfriado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19



GO Estómago Pouch@ 20k bca													0,02
AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	
GO Epiplón@ Cj 20k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,04
GO Estómago Pouch@ Bo Cj													1,37
10k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	0,00	0,00	
GO Pana S/Corazón@ Cj 10k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,81	0,00	0,00	0,81
GO Aorta@ Cj 8k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,03
GO Cola Recto@ Bo Cj 10k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02
GO Mix Pana-Corazón 3p-1c@													0,02
Cj 20k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	
GO Cola Nor@ Fi Cj 12k AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08
GO Corazón Partido@ Cj t-f 20k													0,02
AS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	
GO Pana S/Corazón@ Cj 20k SC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	0,21
Riñones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,80