



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

“Análisis del cambio en el modelo de negocios de la empresa Carozzi S.A en Chile producto de la ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad”

Autoras:

Angélica María Cerda Veloso

Rossana Yoselin Fuentes Domínguez

Profesor Guía:

Dr. Alex Medina Giacomozzi

Chillán, diciembre 2018

Agradecimientos

Hoy me encuentro finalizando una importante etapa de mi vida, durante la cual he tenido tristezas, frustraciones y alegrías, sin embargo, fue una experiencia enriquecedora que siempre recordare con nostalgia y emoción. En mis primeros días de universidad esta meta se veía muy lejana, pero ahora que miro hacia atrás veo con satisfacción lo que he logrado y me da esperanza pensar en lo que puedo llegar a ser en el futuro.

Este camino no ha sido fácil, es por eso que quiero agradecer a aquellos que me han apoyado en esta travesía, en primer lugar quiero dar gracias infinitas a mis padres por apoyarme incondicionalmente en cada desafío que me he propuesto, por enseñarme a no rendirme jamás, por ser el motor de mi vida y un ejemplo de superación inculcándome valores que atesorare por siempre, también dar gracias a mis hermanos por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado aconsejándome y estando detrás de cada paso que doy, a mis sobrinos que con su alegría e inocencia aliviaban la constante presión a la que he estado sometida estos años y a mi amiga Rossana Fuentes por brindarme su sincera amistad, complicidad, lealtad y acompañarme a recorrer este camino en el cual hemos pasado por penas y alegrías, pero siempre con la firme e irrenunciable convicción de que “Lo único imposible es aquello que no intentas”.

Por último, quiero dar las gracias al profesor Alex Medina por ser mi profesor guía y siempre aconsejarme para sacar lo mejor de mí, impulsándome a tomar nuevos retos y desafíos.

Angélica Cerda Veloso

Desde que decidí estudiar esta carrera, he tenido el apoyo incondicional de las personas más maravillosas que existen en el mundo, es por esto por lo que quiero dedicar estas palabras con el fin de reflejar mi gratitud hacia ustedes.

Quiero agradecer a mis padres y hermanos por ser los principales promotores de mis sueños, gracias por llenarme de valentía y siempre creer en mí, gracias a mi madre por ser mi mejor crítica y la mujer más honesta, sé que estas simples palabras no reflejan el sacrificio y el amor que me entregas, prometo cada día ser una mejor persona para que te sientas orgullosa de mí. Gracias a mi padre por ser mi ejemplo a seguir y mi único héroe, por ser el hombre más noble y sincero, gracias por hacerme reír con tus locuras, por apoyarme en todas mis decisiones. Hoy te encuentras en un mejor lugar, pero si bien no estás aquí vives siempre en mi memoria y habitas en mis recuerdos, es por esto que te doy las gracias por ser la luz de mi vida.

A mis amistades que han sido motivo de mis tristezas y alegrías, gracias por estar siempre para mí, porque más que una amistad se ha convertido en mi segunda familia. Quiero agradecer especialmente a mi mejor amiga Clarita Torres, por acompañarme en este proceso, por esas llamadas y palabras de aliento que me llevaron a no rendirme en el camino, eres mi hermana mayor.

Agradecer a Angélica Cerda por ser mi amiga y compañera de tesis, gracias por entregarme tu confianza, soportar mi carácter, por seguir en este camino conmigo y nunca rendirnos, nunca olvidare esos ataques de risas y los retos de los profesores por hablar en clases, fue un proceso largo, pero lo logramos, te deseo lo mejor en lo que se nos viene.

Finalmente, quiero agradecer a mi profesor guía Dr. Alex Medina, gracias por entregarnos sus conocimientos y paciencia, por darnos de su tiempo para resolver nuestras dudas, más que un profesor se ha convertido en un ejemplo a seguir.

Rossana Fuentes Domínguez

Resumen ejecutivo

Durante los últimos años las tasas de obesidad en el mundo se han elevado enormemente, en gran medida por hábitos no saludables, Chile es uno de los países afectados, es por esto con el fin de disminuir las tasas de obesidad, el Gobierno chileno el 26 de junio del 2016 promulgo la ley 20.606, sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, la cual como principal objetivo es exigir un etiquetado especial para aquellos alimentos envasados genéticamente modificados, la cual afecta directamente a la industria alimentaria como por ejemplo empresas Carozzi S.A., la cual está obligada a cumplir con las exigencias de la normativa.

Esta investigación tiene como objetivo analizar los impactos en el modelo de negocio de Carozzi, producto de la entrada en vigor de la ley de alimentos. Para ello, es necesario conocer los modelos de negocios propuestos por distintos autores.

La metodología de esta tesis fue llevada a cabo con la unión de dos modelos de negocios el de Canvas y Medina, el primero cuenta con las variables internas y el segundo se tomaron las variables externas tales como: ámbito social, legal y cambio tecnológico, ya que, se consideran las influyentes en el modelo. Para la obtención de la información se consideraron las memorias de la empresa entre los años 2005 a 2017, los cuales se consideraron como los años en estudio.

Con esta investigación se llegó a la conclusión de que la si bien la empresa debió cambiar su modelo de negocio a consecuencia de la ley de alimentos, Carozzi se adaptó a los cambios ya sea, incorporando nuevas marcas como Vivo, categorías y productos, además modificó la fórmula de sus productos incorporando componentes más saludables. También opto por no realizar cambios en el modelo de negocio de los chocolates y caramelos.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	9
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Antecedentes generales del tema	11
1.2 Formulación del problema de investigación	14
1.3 Propósito	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN EMPRESA CAROZZI S.A.	17
2.1 Descripción de la evolución de sus negocios.....	17
CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN DEL REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS EN CHILE	24
3.1 Antecedentes generales de la ley 20.606	25
3.2. Principales cambios al reglamento sanitario de los alimentos.....	26
CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS	31
4.1 Concepto	31
4.2 Propuestas de modelos.....	32
4.2.1 Modelo básico de la escuela de diseño.....	32
4.2.2 Modelo de Joan Magretta.....	35
4.2.3 Modelo de Humberto Serna	35
4.2.4 Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom	38
4.2.5 Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit.....	39
4.2.6 Modelo de Afuah y Tucci	40
4.2.7 Modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.....	41
4.2.8 Modelo de Medina	44
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA.....	47
5.1 Tipo de estudio.....	47
5.2 Fuentes de información.....	47
5.3 Análisis de información	47

CAPÍTULO VI: VARIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA CAROZZI S.A EN CHILE.....	49
6.1 Tablas resumidas con los elementos del modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur.	50
6.2 Análisis externo del modelo de negocio	114
6.2.1 Ámbito social	114
6.2.2 Ámbito legal.....	115
6.2.3 Cambio tecnológico	116
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DEL MODELO RESPECTO A LA LEY 20.606	118
7.1 Alimentos.....	118
7.1.1 Salsas de tomates.....	118
7.1.2 Pastas.....	118
7.1.3 Arroz	119
7.1.4 Cereales y avenas	119
7.1.5 Harinas y premezclas	120
7.1.6 Postres	120
7.1.7 Tortillas	120
7.1.8 Tostadas.....	121
7.1.9 Snack	121
7.1.10 Jugos y néctares.....	121
7.1.11 Mermeladas	122
7.1.12 Leche saborizada.....	122
7.2 Confites	122
7.2.1 Galletas.....	122
7.2.2 Chocolates	123
7.2.3 Caramelos.....	123
7.3 Agroindustria	124
7.3.1 Pulpas de frutas y verduras	124
7.3.2 Pulpa de tomates	124
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS GENERAL DE LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA CAROZZI S.A EN CHILE.....	125
CAPITULO IX: CONCLUSIONES.....	126
Bibliografía.....	128

Índice de tablas

Tabla 1: Plantas Carozzi en Chile.....	17
Tabla 2: Cuadro síntesis de categorías y marcas de empresas Carozzi S.A.....	23
Tabla 3: Límites de los alimentos sólidos que deben llevar advertencias sobre el contenido de ciertos elementos.....	27
Tabla 4: Límites de los alimentos líquidos que deben llevar advertencias sobre el contenido de ciertos elementos.....	27
Tabla 5: Categoría salsa de tomates	50
Tabla 6: Variación categoría salsa de tomate	51
Tabla 7: Categoría pastas.....	54
Tabla 8: Variación categoría pastas.....	55
Tabla 9: Categoría arroz	59
Tabla 10: Variación categoría arroz	60
Tabla 11: Categoría avenas y cereales.....	63
Tabla 12: Variación categoría avenas y cereales.....	64
Tabla 13: Categoría harinas y premezclas.....	69
Tabla 14: Variación categoría harinas y premezclas.....	70
Tabla 15: Categoría postres	73
Tabla 16: Variación categoría postres	74
Tabla 17: Categoría tortillas	78
Tabla 18: Variación categoría tortillas	79
Tabla 19: Categoría tostadas.....	80
Tabla 20: Variación categoría tostadas.....	81
Tabla 21: Categoría snack	82
Tabla 22: Variación categoría snacks.....	83
Tabla 23: Categoría jugos y néctares.....	85
Tabla 24: Variación categoría jugos y néctares.....	86
Tabla 25: Categoría mermeladas	91
Tabla 26: Variación categoría mermeladas.	92
Tabla 27: Categoría leche saborizada.....	93
Tabla 28: Variación categoría leche saborizada	94
Tabla 29: Categoría galletas	95
Tabla 30: Variación categoría de galletas.....	96
Tabla 31: Categoría chocolates.....	100
Tabla 32: Variación categoría chocolates.....	101
Tabla 33: Categoría caramelos	106
Tabla 34: Variación categoría caramelos	107
Tabla 35: Categoría pulpas de frutas y verduras	109
Tabla 36: Variación categoría pulpas de frutas y verduras	110
Tabla 37: Categoría pulpa de tomates	112
Tabla 38: Variación categoría pulpa de tomates	113

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Sellos de advertencia para productos que superan el contenido máximo de ciertos ingredientes críticos	29
Ilustración 2: Modelo básico de la escuela de diseño.....	34
Ilustración 3: Estructura de Magretta	35
Ilustración 4: Modelo de planeación estratégica de Humberto Serna	37
Ilustración 5: Clasificación de la empresa en base al nivel tecnológico utilizado	40
Ilustración 6: Lienzo del modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur	44
Ilustración 7: Modelo de Medina.....	46

Introducción

El gobierno chileno en respuesta al aumento de las tasas de sobrepeso y obesidad ha emitido el pasado 27 de junio del 2016 la entrada en vigencia de la ley 20.606, llamada “Composición nutricional de los alimentos y su publicidad”, la cual tiene como objetivo simplificar la información nutricional de los componentes que contiene los alimentos relacionados con la obesidad y otras enfermedades no transmisibles, además busca proteger a los niños y adolescentes de la publicidad de alimentos “Altos En” y por ultimo busca mejorar la oferta y la disponibilidad de alimentos saludables en los establecimientos educacionales. Podemos señalar que Chile es uno de los pioneros en políticas de nutrición, por lo que ha llevado a las empresas que comercializan productos procesados y envasados a adecuarse a los nuevos límites máximos de nutrientes críticos de azúcar, sodio, calorías y grasas saturadas que establece este reglamento. Una de las empresas afectadas por esta ley es Empresas Carozzi S.A, ya que, ocho de las 18 categorías en las que participa en la industria son regidas por esta ley, lo que ha llevado a la empresa realizar modificaciones para adaptarse a las exigencias de esta normativa.

Esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto que tiene la ley 20.606, más conocida con ley de Etiquetado sobre el modelo de negocio de Empresas Carozzi S.A, para llevar a cabo esta tesis se dividirá en distintos capítulos todos en relación con el objetivo general y los objetivos específicos, por lo que en el primer capítulo se entregaran los antecedentes generales del tema, la formulación del problema de investigación, el propósito y los objetivos a alcanzar. En el siguiente capítulo se describirá la empresa en estudio, además de caracterizar los negocios en los cuales esta participa, luego en el tercer capítulo se realizará la evolución del reglamento sanitario de los alimentos en Chile, el cual especifica que en el país las empresas relacionadas con la industria alimentaria se rige bajo el reglamento sanitarios de los alimentos aprobado por el decreto N°977 en el año 1996, del Ministerios de Salud, el cual establece las condiciones de importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y ventas de los alimentos. Posteriormente dentro del mismo capítulo se describirán los antecedentes generales de la ley, el cual se refiere al porqué de la introducción de esta ley y cuáles son los objetivos que se quieren cumplir con la normativa y por ultimo para dar termino al capítulo, se expondrán los principales cambios al reglamento sanitario de los alimentos, donde especifican los artículos que fueron modificados o

incorporados para el funcionamiento de la norma, así mismo se presentan las tablas correspondientes a los límites de ciertos elementos en alimentos sólidos o líquidos.

En el capítulo cuatro se realizará la descripción de lo que es un modelo de negocio, entregando las definiciones referentes a este concepto, además se dará a conocer los distintos autores con sus respectivas propuestas de modelo de negocio.

Llevando a cabo los capítulos anteriores, con el fin de dar término a la revisión bibliográfica, se presenta el capítulo respecto al tipo de metodología para la realización de este estudio, donde se realizará la descripción del tipo de estudio, de las fuentes y análisis de información.

Luego se analizará la variación del modelo de negocio de la empresa Carozzi, para esto se presentará las tablas resumidas con los elementos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, referentes a componentes internos del modelo de negocio, luego se presentará el análisis de los elementos externos del modelo de negocio de la empresa, en los que consideran el ámbito social, legal y cambio tecnológico.

Respecto al siguiente capítulo se hará un análisis por categorías del modelo de negocio respecto a la ley 20.606, para finalmente realizar el análisis general de los negocios de la empresa Carozzi con el fin de ver el impacto de la normativa en el modelo de negocio de la empresa.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes generales del tema

La obesidad es una enfermedad crónica tratable que aparece cuando hay exceso de tejido adiposo en el cuerpo. Según los expertos este padecimiento acentúa otras patologías graves como la diabetes, hipertensión, complicaciones cardiovasculares e incluso algunos tipos de cáncer, especialmente los gastrointestinales. “Las principales causas de este fenómeno son cambio en los patrones alimentarios, con un aumento de la disponibilidad de productos ultra procesados (con altos contenidos de azúcar, grasa y sal) y una disminución de las preparaciones culinarias tradicionales, preparadas con alimentos frescos y saludables”. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017, p.16)

En el mundo la llamada epidemia del siglo XXI ha aumentado cada año, los países que muestran una mayor tasa de obesidad en la población adulta (mayores de 15 años) son encabezados por Estados Unidos con un 38,2%, le sigue México con un 32,4% y Nueva Zelanda con un 30,7%. (Obesity Update, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2017).

En la región el país que tiene la tasa de obesidad más alta es Chile con un 30% de la población adulta, en relación a niveles de sobrepeso en adultos mayores de 18 años el 64,7% de los hombres chilenos vive con esta condición y en el caso de las mujeres este índice alcanza el 63,1%. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017)

En Chile una de cada diez muertes es atribuible al sobrepeso y obesidad, también los chilenos son los principales consumidores de Kcal de bebidas per cápita en el mundo, pero son los que ingieren menos lácteos en América. Por ende, según el índice de alimentación saludable el 86,9% de la población requiere cambios en sus hábitos alimentarios. (Ministerio de Salud [MINSAL], 2016)

Se estima que de no haber cambios para combatir esta enfermedad los gastos en atención de la salud ocasionados por la obesidad en el país crecerán de 0,5% del PIB en 2016 a 1,6% en 2030 o alcanzarán aproximadamente US\$ 750 millones anuales por 20 años. (Organización

de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017)

Por otro lado, “La hipertensión arterial (HTA), es el principal factor de riesgo para los accidentes cerebrovasculares, insuficiencia cardíaca y cardiopatía coronaria en las personas adultas mayores. La hipertensión tiene remedio y su control logra no solo salvar vidas sino también reducir significativamente las limitaciones funcionales y la discapacidad en las personas de edad. Los estudios epidemiológicos sugieren que una prevalencia entre 50% y 70% de hipertensión en las personas de 60 años de edad y más”. Entre las causas de esta enfermedad se encuentra el consumo de sodio, por ende, la restricción en la ingesta de este componente ayuda a controlarla. (Organización Panamericana de la Salud [OPS] y Organización Mundial de la Salud [OMS], p.320).

Considerando el aumento de estas enfermedades en el país, los senadores, Guido Girardi, Carlos Kuschel, Evelyn Matthei, Carlos Ominami, Mariano Ruíz-Esquide presentaron una moción parlamentaria el 21 de marzo, 2007, para regular la alimentación poco saludable. Basándose en los antecedentes del informe sobre la salud en el mundo 2002, donde se informa que las enfermedades no transmisibles han sido la causa de casi el 60% de los 56 millones de defunciones anuales y del 47% de la carga mundial de morbilidad. Además, se consideró la estrategia mundial sobre régimen, actividad física y salud de la OMS, (aprobada el 22 de mayo de 2004), la alimentación poco saludable y la falta de actividad física son las principales causas de las enfermedades no transmisibles más importantes, como las cardiovasculares, la diabetes de tipo 2 y determinados tipos de cáncer, y contribuyen en gran medida a la carga mundial de morbilidad, mortalidad y discapacidad. Otro rasgo a considerar es que la publicidad de productos alimenticios influye en la elección de los alimentos y en los hábitos alimentarios. Los anuncios de esos productos y de bebidas no deben explotar la falta de experiencia y la credulidad de los niños. Es preciso desalentar los mensajes que promuevan prácticas alimentarias malsanas o la inactividad física y promover los mensajes positivos y propicios para la salud. (Congreso Nacional de Chile, 2012)

A consecuencia, de esta moción parlamentaria comenzó un proceso de discusión de casi diez años entre ambas cámaras del Congreso Nacional con el objetivo de crear una norma que

protegera la salud de la población haciendo énfasis en los niños y niñas y su respectivo decreto, el cual explica la forma de aplicación de la norma antes señalada.

Nació así, la ley N° 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, más conocida como la ley del nuevo etiquetado de alimentos, cuyo fin es simplificar la información nutricional de los componentes de los alimentos relacionados con la obesidad y otras enfermedades no transmisibles, proteger a los niños y adolescentes de la publicidad de alimentos “ALTOS EN” nutrientes relacionados con la obesidad y otras enfermedades no transmisibles y mejorar la oferta y disponibilidad de alimentos en los establecimientos educacionales. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], Organización Mundial de la Salud [OMS] y Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017)

Esta ley será aplicada en tres etapas, la primera comenzó el 27 de junio de 2016, donde se incorporaron cuatro etiquetas con el fondo negro y letras blancas que indican los alimentos altos en calorías, sodio, azúcares y grasas saturadas. Los productos que sobrepasen los límites establecidos por la norma deberán incorporar estos sellos en la parte frontal del empaque para que sean visibles fácilmente. La segunda etapa de la ley entró en vigencia el 26 de junio de 2018, la cual contempla mayores exigencias para los alimentos, bajando los límites de azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas. Las empresas que no cumplan con la medida arriesgan multas de un décimo de UTM hasta mil UTM. La tercera y última etapa comienza a regir en junio del año 2019 bajando aún más los indicadores máximos e incorporando mayores exigencias a los alimentos.

A causa de esta norma Chile se convirtió en pionero a nivel mundial con su sistema de discos pare. Sin embargo, en Reino Unido se implementó un modelo similar de semáforo que advierte cuando un alimento contiene componentes que pueden ser perjudiciales para la salud.

La industria alimentaria en Chile se ha visto afectada por la implementación de esta ley, viéndose obligados a cambiar su modelo de negocios, el cual es un resumen de cómo una empresa va a servir a sus clientes o cómo piensa generar ingresos o beneficios (Emprende Plus, 2013).

El concepto de modelo de negocio se introdujo en el año 1954 por Peter Drucker, sin embargo, el modelo de negocio más antiguo y básico es el “Tendero”, este oficio consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí desplegar la oferta de productos y servicios. Posteriormente a principios del siglo XX Gillete creó el modelo del “Cebo y el anzuelo”, este consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo), oferta inicial muy atractiva, y entonces con ello fomentar la compra repetida de productos o servicios en el futuro (el anzuelo), en este caso el cebo es la máquina de afeitar y el anzuelo los repuestos de cuchillas. Durante el transcurso del tiempo este concepto ha tenido una evolución significativa, donde se han incorporado nuevos autores con sus propuestas de modelo y definiciones, entre ellos destacan: Osterwalder, Zott y Amitt, Afuah y Tucci y Magretta.

El siguiente estudio analizará el cambio en el modelo de negocio de la empresa Carozzi S.A en Chile, entre los años 2005 y 2017, respecto a la entrada en vigencia de la nueva ley de alimentos y su publicidad. Por lo tanto, es necesario examinar en detalle la normativa legal sobre productos envasados y su ámbito de aplicación, identificar los negocios de la empresa analizada y describir el modelo de negocios antes y después de la entrada en vigencia de la normativa.

1.2 Formulación del problema de investigación

El éxito de un negocio depende de un buen modelo de negocio, no obstante, la definición de modelo de negocio aun es vaga, dados los ámbitos en los que se maneja y los elementos que incluye. En muchas empresas el éxito de sus modelos de negocio se da por la inclusión de elementos diferenciadores, el creciente ritmo de cambio en la economía, provoca que la innovación en los modelos de negocio, se constituya en un elemento fundamental. Los Centros de Productividad tienen el objetivo fundamental de promover la productividad y la competitividad para la mejora de la calidad de vida. (Palacios y Jair, 2011)

Según Giesen, (2010); Morris, (2009). “La innovación en los modelos de negocio es un factor crítico para el éxito, en el actual ambiente complejo y cambiante, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación”. (Palacios y Jair, 2011, p.24)

La ley N° 20.606 ha hecho que el sector de la industria agroalimentaria en Chile modifique su modelo de negocio para cumplir las exigencias legales respecto al cambio de la composición nutricional de los alimentos procesados y su publicidad.

En esta investigación se analizará en detalle la evolución del modelo de negocios de la empresa Carozzi S.A en Chile, ya que, es una de las principales compañías alimentarias del país, donde participa en las categorías de consumo masivo: galletas, chocolates, caramelos, pastas, salsas de tomate, harina, arroz, jugos, refrescos, postres en polvo, cereales y alimentos para mascotas, entre otras. (Informe de clasificación de riesgo Empresas Carozzi S.A, 2018)

Por lo tanto, el problema de investigación de este estudio es el “cambio en la composición nutricional de los alimentos procesados lo que incide en el negocio de Carozzi S.A en Chile. Teniendo en cuenta estos antecedentes la pregunta del problema de investigación es: ¿Cuál es el efecto de la nueva ley de composición nutricional de los alimentos y su publicidad en los modelos de negocio de la empresa Carozzi S. A, en Chile?

1.3 Propósito

Evidenciar que las empresas son sistemas abiertos que mantienen interacción continua con el entorno específico y general, en este caso se ha ocasionado un cambio en el entorno general, dado que hay una nueva normativa legal referente a la composición nutricional de los alimentos envasados y su publicidad. Por lo tanto, quedara demostrado que los factores externos a la organización afectan el modelo de negocios, haciendo que las organizaciones adecuen sus operaciones, procesos e ingredientes de sus productos.

También se busca crear un estudio que informe y sirva de referencia para estudiantes, profesores y profesionales del área de marketing y negocios, ya que, no existen investigaciones del efecto de la ley de alimentos sobre el modelo de negocios de una empresa en particular, según este análisis empresa Carozzi.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Analizar el cambio en el modelo de negocios de la empresa Carozzi S.A en Chile producto de la ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

1.4.2 Objetivos específicos

- Examinar los cambios en la normativa legal sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad.
- Caracterizar los negocios de la empresa Carozzi S.A, entre los años 2005 a 2017.
- Analizar la evolución en el modelo de negocios de la empresa producto del cambio de la normativa legal.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN EMPRESA CAROZZI S.A.

Empresas Carozzi S.A. es una multinacional chilena de consumo masivo, dedicada a la elaboración, comercialización, distribución, importación y exportación de alimentos. Fue fundada en el año 1898 desde donde participa en la industria alimenticia en Chile y, hace más de 22 años mantiene operaciones en el extranjero participando con sus productos en 45 países.

Plantas Carozzi

En la presente tabla se muestra las plantas industriales de Empresas Carozzi en Chile y los productos que se elaboran en cada una.

Tabla 1: *Plantas Carozzi en Chile*

Planta	Productos
Nos	Pastas, harinas, arroz, galletas, cereales, jugos, refrescos y postres.
Reñaca	Caramelos, chocolates.
Pudahuel	Tortillas y snacks.
Teno	Pastas de tomate, salsas de tomate, ketchup, jugos concentrados y pulpas de fruta.
Lontué	Alimento de mascotas extruido.
Parral	Acopio y procesamiento de arroz y acopio de trigo.
Talca	Acopio trigo y arroz.
Victoria	Harinas y avenas

Fuente: elaboración propia a partir de memoria de Carozzi año 2016.

2.1 Descripción de la evolución de sus negocios

La compañía comercializa una amplia variedad de alimentos y confites, participando en Chile en 18 categorías: pastas, salsas de tomates, arroz, harinas y premezclas, bebidas y refrescos, jugos, pulpa de frutas y pastas de tomates, postres, cereales para el desayuno, galletas, caramelos, chocolates, alimentos para perros y gatos, entre otros. Por otra parte, la empresa cuenta con un amplio portafolio de marcas como Carozzi, Ambrosoli, Costa, Vivo, Gran Cereal, Cereal Bar, Master Dog, Master Cat, Selecta, Miraflores, Trattoria, Parma, Pomarola, Pancho Villa, Natur y Calaf.

A continuación, se realizará la descripción de la evolución de los negocios de empresas Carozzi, entre los años 2005 y 2017.

La compañía lanzó diversos productos durante el 2005, consiguiendo importantes resultados como en pastas, harinas, salsas, postres, jugos en polvo, sopas y alimentos. Uno de los hitos más importantes durante este año fue el lanzamiento de Rizzo lo que lo llevó a entrar en un segmento de negocio totalmente nuevo. Durante este año la empresa se enfocó en entregar productos más ricos, sanos y fáciles de preparar.

En el año 2006 la compañía lanzó práctica y cómoda lasaña fácil, para una preparación más cómoda y rápida, esta innovación no requiere pre cocción, de esta forma la empresa sigue entregando productos fáciles y deliciosos de preparar. Luego en la categoría de harinas y premezclas se incorporó una nueva premezclas de Selecta para galletas de navidad, este producto incluye mostacillas y glaseado para decorar galletas junto a la familia. En la categoría de jugos y néctares la empresa lanzó néctar Sprim light, el cual fue uno de los hitos del año, este néctar incluye un edulcorante proveniente del azúcar, pero sin calorías, dirigido para aquellos que llevan un estilo de vida saludable y equilibrado.

Acorde con las necesidades de los consumidores que requieren productos nutritivos y bajos en calorías, durante este año Empresas Carozzi reforzó su línea de productos light. Es así como en la categoría de postres se lanzó una nueva alternativa de gelatinas dobles Ambrosoli light. Además en la categoría de los snack para la marca Costa se lanzó la barrita de cereal bar frutos rojos + yogurt.

La empresa introdujo la primera sopa concentrada del mercado en diferentes variedades tales como: carbonada, crema de espárragos, pollo con verduras y de tomates, las cuales están dirigidas a consumidores que buscan productos de fácil preparación. Además, realizó estrategias de innovación donde se destaca la línea de Trattoria, que lanzó los nidos de Fetuccini y Tagliatelle, el cual es un formato de pasta ancha que no existía en el país. Además, se innovó con el formato de lasaña lista. Destacar la marca de tendencia de los productos listos y bajos en calorías donde protagonizan las marcas Caricia y Ambrosoli.

En el área de negocios de los confites la empresa destaca los chocolates, las galletas y caramelos, se enfatiza las marcas paraguas Costa y Ambrosoli. Se lanzaron nuevas

variedades de chocolates tales como: chocolate rolls, rolls crocantes, rolls nuts, stick de costa milk y costanuss nougat y los bombones orly.

Durante el 2007, unos de los hitos a destacar es el lanzamiento de la marca Vivo en el segmento de los jugos en polvo, esta marca es de carácter transversal bajo el concepto de bienestar y de estilo de vida saludable. Otro hito importante es la innovación de la línea de cocina fácil activa orienta a las mujeres con falta de tiempo para cocinar, esto llevo aumentar las ventas de las pastas especiales, además durante este mismo año la compañía lanzo una nueva variedad de lasaña lista en un formato bicolor con dos sabores lista para rellenar y servir. En las pastas sabores se agregaron dos variedades Rigatti y Nidos de Fettuccini.

Durante el año 2008 empresas Carozzi S.A en la categoría de las salsas de tomates de la marca Pomarola se realizó una renovación en el logo incluyendo uno más moderno y nuevos envases para este producto, por otra parte, se realizaron cambios en el diseño de los productos de la marca de Ambrosoli. Un hito importante a destacar durante este año es el lanzamiento de nuevas variedades para Vivo clear, destacado por ser los únicos jugos transparentes y sin colorantes, con una fórmula de prohidro combinados con los antioxidantes extraídos del té verde y minerales. Cabe destacar el lanzamiento realizado por la empresa de la leche bambino lac en dos variedades chocolate y chocomajar, este producto se suma a la gama de productos bambinos. La compañía para seguir fomentando el segmento de clientes preocupados por su bienestar y seguir una vida saludable, en la línea gran cereal encontró una solución con 0% azúcar adicionada, además de incluir formatos de snack avena más manzana y avena más cacao, también se destaca el lanzamiento de bambino oblea y bar.

También la marca Ambrosoli presenta nuevas variedades golden nus y orly al igual Costa añadio milk y nus todas libres de azúcar. A su vez se realizaron dos apuestas de alto valor agregado: costa de 62% cacao, costa de 72% cacao y cacao más naranja, el cual constituye un alto porcentaje de antioxidantes y este fue certificado por el instituto de tecnología de los alimentos.

Una de las propuestas más relevantes durante el año 2009 fue nutri2, pastas especiales para niños, un producto que, pese a lo tradicional, es completamente único por sus propiedades nutricionales, este fue llevado a cabo en tres formatos: spaghetti poroto más zapallo, espirales lentejas más zanahoria y corbatas garbanzos más zapallo, incorpora legumbres y verduras

que aportan nutrientes esenciales para una dieta sana y equilibrada, sin tener más calorías que una pasta regular. Seguido con esto la empresa realizó la primera salsa de tomate que apunta al bienestar y la vida saludable, amparada en la marca transversal Vivo, es por esto por lo que se lanzó la salsa de tomates Vivo, siendo el primer producto reducido en sodio que incorpora los beneficios de su característica funcional licox20, licopeno, antioxidante presente en el tomate. Además, dentro de la marca Vivo la empresa realizó postres vivos, siendo estos los primeros postres del mercado incorporando elementos funcionales, la línea Vivo se posicionó como una de las marcas más importantes dentro de Empresas Carozzi en el segmento Light.

Por otra parte, en la línea gran cereal se lanzó una nueva variedad de galletas que se suma a clásica, fibra cacao, muesli y sin azúcar: gran cereal crocante. Esta innovadora galleta se presenta en formato barra, generando una importante diferenciación con la competencia.

Durante el año 2010 la compañía realizó una serie de lanzamientos que lograron diversificar su oferta. Los nuevos Carezza, en sus versiones mousse de limón y mousse de capuccino, lograron potenciar esta línea de chocolate de rellenos premium y darle aún más valor agregado a una marca que se ha posicionado en el mercado. Además, al chocolate Costa Rama se le agregó el Costa Rama blanco, así mismo se lanzó al mercado los bombones Costa Milk y Costa Mint, dos variedades de bombones que entregaron un nuevo formato a las conocidas tabletas. Por otra parte, con un nuevo rediseño de envase y logo, Sprim lanzó al mercado nuevos sabores de uva verde y sandía y también vivo en la línea de jugos en polvo lanzo vivo sensaciones. Asimismo, se extendió la marca Frac a galletas en envase individual, ideal para consumir como snack, y a la clásica galleta Tuareg con relleno de coco se le sumó Tuareg Mango Piña, una versión aún más tropical que ha presentado una excelente acogida en el mercado. A lo anterior se agregan las mini donuts en envase doy pack.

Empresas Carozzi para seguir potenciando la vida saludable en sus consumidores en la marca Sprim presentó nuevas novedades durante el año 2011 con el lanzamiento de Sprim Sport, entrando así al segmento de bebidas isotónicas marcando el inicio de extensión a un nuevo nicho de mercado. Igualmente se desarrollaron nuevas variedades de “Sabores Chilenos” dentro de la marca Selecta: durazno huesillo, tuna nortina y melón calameño, además de nuevas alternativas para la línea naranja fusión: naranja mango, naranja chirimoya y naranja pomelo.

En 2011 se realizaron nuevas innovaciones en los productos de la categoría de harina donde se encuentra variedades como: harina cook, muy versátil para rebosar; y harina grain, con granos enteros que incorpora, linaza, maravilla, amapola y quínoa.

El año 2012 se creó Vivo brunch, un producto novedoso que mezcla semiesferas de cereal multigrano con corn flakes de inulina, es único en la categoría, ya que aporta una buena fuente de fibra y es bajo en sodio, el producto fue certificado por la Universidad Católica y abrió un nuevo espacio de consumo en la categoría. También en el mismo año dentro de la marca de Ambrosoli se lanzó un nuevo postre llamado due crème brûlée.

Durante el 2013 la empresa incorporó al mercado nuevos productos, algunos ejemplos destacados son: tostadas selectas, el cual viene en dos formatos tradicional e integral, por otra parte, Trattoria deja de ser una marca de pastas y se abre a nuevas categorías al crear las primeras salsas de tomates a la crema, contando con tres variedades: eneldo, albahaca y parmesano. Además, dentro de la misma marca Trattoria se lanza un nuevo producto gourmet llamado risottos Trattoria. También en la categoría de pastas el producto carocoquesos con sabor a pizza, se introdujeron además las nuevas pastas infantiles raviolinis. Dentro de la categoría de cereales se creó un snack llamado cereal pops de tres sabores, berries, manzana y chocolate.

Para el año 2014 unos de los hitos más importantes es la introducción de nuevos productos a la marca Vivo, la cual se ha convertido en la marca saludable de empresa, se destacan productos como: galletas vivo de salvado elaborada con germen de trigo, Vivo snack, mifru mix introduciéndose nuevos sabores como: avena-manzana, naranja-plátano-manzana y frutilla-manzana y Vivo gotas el cual es un producto para darle sabor al agua. Por otro lado, dentro de la marca Carozzi, la empresa introdujo el producto cuscús un producto realizado a base de trigo, así mismo lanzó pasta instantánea nudos al mercado. Dentro de la marca de costa se introdujo un nuevo producto llamado deli cookies, este es inspirados en las galletas danesas, encontrando así deli cookies clásica, en diferentes formas y texturas; deli cookies chips, con gotas de chocolate, y deli cookies cocada, con alto contenido en coco y una textura soft. Posteriormente en la marca Ambrosoli se incorporó los mini turrone y gomitas rellenas y finalmente en la marca Trattoria se lanzó arroz basmati Trattoria, una propuesta gourmet, con las variedades aromáticas más consumidas en India.

En el 2015 empresa Carozzi optó por la diversificación y la ampliación de su oferta no sólo en el competitivo mercado de confites y galletas, sino que igual manera en el de cereales para el desayuno, con dos marcas chilenas, como son Calaf y Natur. Así mismo, con el fin de seguir potenciando la marca Vivo la empresa lanzó nuevos productos durante el año tales como: cereal Vivo check cacao, cereal avena 4 semillas vivo, flan sabor vainilla con stevia, vivo, néctar un litro, jugos en polvo natura mix, mifrut mix sabor avena-manzana, manzana-frutilla, y manzana, plátano y naranja, galletas cuatro semillas vivo. Dentro de la marca Trattoria se introdujeron productos como: gnocchi Trattoria, lasaña Lista Trattoria y arroz Thai, Salsa de Carne en tarro. Ambrosoli lanzó una nueva variedad de marshmallows, las guagüitas, también presentó una exquisita variedad de la marca golden. golden peanuts es un chocolate de leche al que se le añadió una gran cantidad de maní tostado. En la marca costa se incorporaron productos como: rolls fun, maxi chips y tableta vizzio.

El 2016 fue el año de la implementación de la Ley de etiquetado de los alimentos y de los procesos productivos de los productos Calaf en las plantas de Carozzi. Eso implicó realizar importantes inversiones para ampliar la capacidad y absorber el mayor volumen de producción. Este proceso de incorporación finalizó el primer trimestre del 2017. Con esto se logró complementar la actual oferta de Ambrosoli y Costa como los tradicionales Malva choc, Suny y entrar a categorías nuevas, como alfajores y cereales dilatados Natur. Además. En noviembre del 2016, Agrozzi inauguro dos modernas plantas en el Complejo Agroindustrial de Teno, una de ellas para producir derivados de tomates y productos foodservice, y la otra para elaborar pouches de frutas y vegetales, poniendo a la división a la vanguardia, no sólo en el mercado chileno, sino también a nivel internacional, con productos procesados con la más alta tecnología y los mejores estándares internacionales de inocuidad alimentaria y sostenibilidad.

Finalmente en el año 2017 fue uno de los años con mayores lanzamientos por parte de la compañía los cuales fueron: dentro de la categoría de los chocolates y las galletas encontramos: galleta bortolaso coco y surtido, mini bimbo vainilla & chocolate, Costa gran cereal sin azúcar, Costa Cacao 62% cranberries & crispy, Costa milk & cookies, Costa golden milk, tableta frac, bits vainilla y frutilla, Costa galletas deli cookies colors, crackelet snack, en la categoría de pastas tenemos productos como: Trattoría tortelloni pesto & ravioli

calabaza ricotta, Trattoria spaguetti 5 Tricolor, Trattoria nido tradicional & bicolor, Carozzi cus cús champiñón y oriental, también se incorporaron productos a la marca Vivo los cuales son: good chocolatado, good frutal, mermeladas, berries, mora, durazno, frambuesa y mango, mousse frambuesa, mousse limón , mousse chirimoya alegre, agua jugo de uva, agua con jugo de frambuesa, avena 4 semillas y berries, salsa sachet italiana y muesli quínoas & berries, en la categoría de alimentos se encuentran productos como: Polvos de hornear sachet, granola chocolate, flan tradicional vainilla, jalea tradicional frambuesa, jalea tradicional naranja, jalea pouch frambuesa, burrito Pancho Villa y por último en la categoría de caramelos y snacks la compañía amplió su negocio con productos tales como: marshmallows tradicional, marshmallows trenza, frugelé XL, choco cereal, berries cereal, in kat crunch maní, in kat crunch y goyak gigante.

A continuación, se muestra la tabla resumen de las categorías y marcas en las cuales la empresa participa dentro de la industria de los alimentos.

Tabla 2: *Cuadro síntesis de categorías y marcas de empresas Carozzi S.A*

Categorías	Marcas
Salsas de tomates	Carozzi, Trattoria, Vivo
Pastas	Carozzi, Trattoria, Vivo, Parma, Aconcagua.
Arroz	Miraflores, Trattoria, Carozzi
Avenas y cereales	Vivo, Selecta, Natur, Costa
Mermeladas	Vivo
Alimento étnico	Pancho Villa
Pulpas de frutas	Vivo
Snacks	Costa, Vivo
Postres	Caricia, Ambrosoli, Vivo
Jugos	Sprim,Vivo, Caricia
Leche saborizada	Costa
Crema de verduras	Trattoria
Chocolotes	Costa, Ambrosoli
Caramelos	Ambrosoli, Calaf
Galletas	Vivo, Costa

Fuente: elaboración propia a partir de la página Carozzi S.A.

CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN DEL REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS EN CHILE

En Chile las empresas relacionadas con la industria alimentaria se rigen bajo el reglamento sanitario de los alimentos, aprobado por el decreto N° 977 de 1996, del Ministerio de Salud, el cual establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Sin embargo, este reglamento ha sufrido diversas modificaciones en sus artículos desde que fue promulgado el año 1996. Por ejemplo, la normativa original estaba compuesta por 532 artículos y la actual por 541, además de la incorporación de artículos bis y ter.

Si bien todos los artículos del reglamento sanitario de los alimentos son importantes, esta investigación se basará en la evolución de aquellos que hacen referencia a la composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Por lo tanto, se analizará el cambio de estos entre los años 1996 y 2018.

La primera modificación a este reglamento fue realizada el tres de febrero del año 1998, por el decreto N°807 en el título II que lleva como nombre de los alimentos, específicamente el párrafo II de la rotulación y su publicidad, artículo 107, letra h, especificando como deben figurar los ingredientes en el rótulo indicando que estos deben ir en orden decreciente de proporciones a diferencia del texto original que solo menciona que aparezcan en orden decreciente.

El decreto 238 del año 2000 modifica el artículo 116 indicando que cuando se declaren los ácidos grasos disponibles no basta solo con la cantidad, sino que se deben especificar los ácidos grasos saturados, monoinsaturados, poliinsaturados y colesterol.

El artículo 115 fue modificado por el decreto 58 del año 2007, en relación a la declaración de nutrientes que debe incorporar el rótulo, además de la cantidad de proteínas, carbohidratos disponibles y grasas, en gramos, se incorpora el valor energético en kcal y grasas totales, en gramos y el sodio en miligramos.

3.1 Antecedentes generales de la ley 20.606

Hasta ahora la mayor modificación que ha sufrido el reglamento de los alimentos es la promulgación de la ley 20.606, sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, esta norma adopta medidas de salud pública recomendadas por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud, en un esfuerzo dirigido a reducir la obesidad infantil, ya que, existen antecedentes científicos y técnicos que demuestran la relación entre el consumo excesivo de grasas saturadas, sodio, azúcares y energía y el desarrollo de obesidad y otras enfermedades no transmisibles. Por ende, surgió la necesidad de regular la publicidad de los alimentos, en especial, aquella dirigida a los menores de 14 años para modificar las preferencias y conductas alimentarias, así como en las decisiones de la población acerca de la compra y el consumo de alimentos. Además, el 60% de las personas no comprende el etiquetado nutricional monocromo, sin sellos. Por ende, el nuevo reglamento de la ley de etiquetado presenta un mensaje claro que indica de manera sencilla cuando los alimentos sean altos en azúcares, sodio, grasas saturadas y calorías. (Ministerio de Salud)

La creación de esta ley fue un proceso largo que tomo casi diez años de tramitación en el congreso hasta su entrada en vigor el 27 de junio del año 2016. Este proyecto inicio el 21 de marzo del año 2007 con la presentación de la iniciativa legislativa parlamentaria de los Senadores, Guido Girardi, Carlos Kuschel, Evelyn Matthei, Carlos Ominami y Mariano Ruíz-Esquide y fue promulgado el 6 de junio de 2012.

Según el informe del año 2017, respecto a la evaluación de la implementación de la ley sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad los objetivos de la ley 20.606 son:

- La Ley mejora la información disponible en el etiquetado nutricional favoreciendo la selección de alimentos saludables a través de la incorporación obligatoria de un mensaje frontal de advertencia “ALTO EN” calorías, grasas saturadas, azúcares y sodio.
- La Ley también restringe la publicidad dirigida a menores de 14 años de los alimentos “ALTO EN”.
- La Ley asegura una oferta de alimentos saludables al interior de los establecimientos educacionales, prohibiendo la venta, promoción y entrega gratuita de alimentos no saludables (ALTOS EN) en los establecimientos de pre básica, básica y media.

Las categorías de alimentos que son fiscalizados por esta norma son los siguientes:

- Confites, confituras, chocolates, snacks dulces y salados,
- Cereales para el desayuno, barras de cereal,
- Lácteos saborizados, manjar, mermeladas, postres, helados,
- Bebidas de fantasía, jugos y refrescos,
- Galletas dulces o saladas, galletones,
- Productos de panadería y pastelería,
- Salsas y aderezos (kétchup, mostaza, mayonesa),
- Conservas, quesos y cecinas.

3.2. Principales cambios al reglamento sanitario de los alimentos

El decreto 13 de año 2015 es el reglamento de la ley 20.606, señala los artículos que deben ser incorporados o modificados. Para el correcto funcionamiento de la norma.

- ✓ Incorporación al artículo 106, donde se especifica que se entiende por publicidad, ya que, antes no existía una definición para este concepto. Se entiende por publicidad toda forma de promoción, comunicación, recomendación, propaganda, información o acción destinada a promover el consumo de un determinado producto".
- ✓ Modificación del artículo 109, señalando que la autoridad sanitaria será la encargada de autorizar la sobreimpresión o cualquiera modificación de la información contenida en el rótulo original del producto importado, salvo aquellos que no cumplan con las exigencias de rotulado.
- ✓ Incorporación del artículo 110 bis, estableciendo que queda prohibido hacer publicidad para menores de 14 años cualquiera sea el lugar donde esta se realice, en los alimentos o productos alimenticios que superen los límites establecidos en el artículo 120 bis.

Se entiende que la publicidad es dirigida a público infantil si se incorporan en el producto personajes y figuras infantiles, animaciones, dibujos animados, juguetes, música infantil y si contempla la presencia de personas o animales que atraigan el interés de menores de 14 años.

Tampoco se podrán utilizar aplicaciones interactivas, juegos, concursos u otros elementos similares, dirigidos a menores de 14 años.

- ✓ Se agrega el artículo 120 bis a continuación del 120, indica que cuando a un alimento o producto alimenticio se le haya adicionado sodio, azúcares o grasas saturadas, y su contenido supere el valor establecido en la Tabla N° 1 del presente artículo, deberá rotular la o las características nutricionales relativas al nutriente adicionado. En el caso de la energía, se deberá rotular su contenido cuando se le haya adicionado azúcares, miel, jarabes, o grasas saturadas, y se supere el valor establecido en la referida tabla.

Hay que destacar que esta ley será aplicada en tres etapas, donde en cada una se restringen los límites de energía, sodio, azucars y grasas totales. La primera etapa comenzó el 27 de junio del año 2016, la segunda dio inicio el 27 de junio del año 2018, y la tercera comenzara el mes de junio del año 2019.

A continuación, se presentan dos tablas correspondientes a las tres etapas de implementación de la ley con los límites de ciertos elementos en alimentos sólidos y líquidos.

Tabla 3: *Límites de los alimentos sólidos que deben llevar advertencias sobre el contenido de ciertos elementos*

Energía o ingrediente	Etapla 1: Entrada en vigor, junio 2016	Etapla 2: Entrada en vigor, junio 2018	Etapla 3: Entrada en vigor, junio 2019
Energía kcal/100 g	350	300	275
Sodio mg/100 g	800	500	400
Azúcares totales g/100 g	22,5	15	10
Grasas saturadas g/100 g	6	5	4

Fuente: elaboración propia a partir del contenido de la normativa que modificó el Reglamento Sanitario de Alimentos en 2015.

Tabla 4: *Límites de los alimentos líquidos que deben llevar advertencias sobre el contenido de ciertos elementos*

Energía o ingrediente	Etapla 1: Entrada en vigor, junio 2016	Etapla 2: Entrada en vigor, junio 2018	Etapla 3: Entrada en vigor, junio 2019
Energía kcal/100 ml	100	80	70
Sodio mg/100 ml	100	100	100
Azúcares totales g/100 ml	6	5	5
Grasas saturadas g/100 ml	3	3	3

Fuente: elaboración propia a partir del contenido de la normativa que modificó el Reglamento Sanitario de Alimentos en 2015.

Los alimentos o productos alimenticios que exceptuaron de la obligación de rotulación son los siguientes:

- a) Los alimentos o las mezclas de éstos, a los que no se les haya añadido azúcares, miel, jarabes, sodio o grasas saturadas.
- b) Los alimentos que se comercialicen a granel, los porcionados, los fraccionados y los preparados a solicitud del público, aunque éstos se envasen al momento de la venta.
- c) Los siguientes alimentos del Título XXVIII, "De los Alimentos para Regímenes Especiales":
 - c.1 Párrafo II de las fórmulas para lactantes.
 - c.2 Párrafo III de las preparaciones comerciales de alimentos infantiles (colados y picados), salvo aquellas que tengan adición de azúcares.
 - c.3 Párrafo IV de los alimentos para uso infantil procesados a base de cereales, salvo aquellos que tengan adición de azúcares.
 - c.4 Párrafo V de los alimentos para uso médico o medicinal.
 - c.5 Párrafo VII de los alimentos para regímenes de control de peso.
- d) Los siguientes alimentos del Título XXIX, "De los Suplementos Alimentarios y de los Alimentos para Deportistas":
 - d.1 Párrafo I, de los suplementos alimentarios.
 - d.2 En el Párrafo II, de los alimentos para deportistas, aquellos que cumplan con los requisitos descritos en las letras a), b), c) y d) del artículo 540.
- e) Los edulcorantes de mesa libres de azúcar y calorías, regulados en el artículo 146 del presente reglamento.

Si un producto excede los límites de energía, sodio, azúcares y grasas saturadas estipulados en las Tablas 1 y 2 según corresponda será rotulando un símbolo octagonal de fondo color negro y borde blanco, y en su interior el texto "ALTO EN", seguido de: "GRASAS SATURADAS", "SODIO", "AZÚCARES" o "CALORÍAS", en uno o más símbolos independientes, según corresponda. Las letras del texto

deberán ser mayúsculas y de color blanco. Además, en el mismo símbolo, deberá inscribirse en letras blancas, la frase "Ministerio de Salud", según la figura N° 1 que aparece a continuación. El o los símbolos referidos se ubicarán en la cara principal de la etiqueta de los productos.

Ilustración 1: Sellos de advertencia para productos que superan el contenido máximo de ciertos ingredientes críticos



Fuente: decreto 13, Ministerio de Salud; Subsecretaría de salud pública, 2015.

Las "microempresas" y "pequeñas empresas" definidas en Ley 20.416 que Fija Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño, dispondrán de un plazo de 36 meses contado desde la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, para cumplir con la obligación de rotular el descriptor "ALTO EN" establecida en el artículo 120 bis.

- ✓ Modifica el artículo 468, referente al envase de las comidas o platos preparados que se expendan fraccionados deberá rotularse con el nombre del representante legal, dirección del establecimiento elaborador del alimento, número, fecha de la autorización sanitaria, Servicio de Salud que la otorgó y fecha de elaboración. Además de las especificaciones antes mencionadas se debe incorporar la fecha de vencimiento o duración del producto, contenido neto, y toda la información de 115 del presente reglamento, salvo el número de porciones por envase. Esta información deberá estar impresa en el envase o contenida en una etiqueta adherida al mismo, de modo visible, indeleble y fácil de leer en circunstancias normales de compra y uso".

El decreto N° 24 del año 2017, el cual entro en vigencia el 29 de mayo de 2018. Agrega el artículo 110 ter, donde estipula que los alimentos que excedan los límites de energía, sodio, azúcares y grasas saturadas no se podrá realizar ningún tipo de publicidad destinada a promover el consumo de ellos en todas las transmisiones de cine y televisión entre las 06:00 y las 22:00 horas.

Finalmente, el decreto N° 31 del año 2016, el cual será vigente el 14 de diciembre de 2018, reemplaza el artículo 109, referente a las especificaciones de la información contenida en el rotulo, se indica que, en el caso de envases transparentes, se prohíbe la colocación de información obligatoria en el reverso de la etiqueta adherida al envase.

Cabe destacar que cualquier infracción a la ley 20.606 y el reglamento sanitario de los alimentos será sancionada de acuerdo al Libro Décimo del Código Sanitario.

CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS

4.1 Concepto

Modelo

Podemos encontrar múltiples definiciones para este concepto, en términos generales modelo, es un sistema o diseño con el cual se pretende construir algo. Podría interpretarse como una plantilla de algo con el fin de replicarla.

Según la vigésimo segunda edición del diccionario online de la Real Academia Española se define: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja”.

Negocio

El término negocio proviene del latín *negotium*, el cual es un vocablo formado por *ne* y *otium* y significa “lo que no es ocio”, es decir, bajo esta definición se entiende que se trata de una ocupación, trabajo o el quehacer que se realiza para romper con el ocio. Por otro lado, la palabra negocio también se asocia con algún local, ya que comúnmente se dice, “abrieron un negocio en la calle libertad”, lo cual significa que es un local el cual se inauguró. Al igual que la definición anterior, según la vigésimo segunda edición del diccionario online de la Real Academia Española define: “Ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende”.

Modelo de negocio

Tras la obtención de la definición de ambos conceptos, se puede definir en su conjunto lo que es un modelo de negocio. Es por esto que podría definirse como modelo de negocio un concepto relacionado con algún diseño de negocio, es decir, la empresa requiere de una planificación para lograr obtener sus ingresos y crear valor, y es en este sentido en donde se podrían establecer pautas con el objeto de vender más para que los ingresos de la empresa superen los egresos y por ende obtenga un beneficio, esta definición es términos generales.

Según Wheelen & Hunger (2007). “Cuando se analiza una empresa, es útil conocer el tipo de modelo de negocio que ella aplica. Un modelo de negocios es el método que utiliza una

empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios” (p.110).

Un modelo de negocios está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A quien sirve
- Qué proporciona
- Cómo gana dinero
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- Cómo proporciona su producto o servicio

4.2 Propuestas de modelos

El termino modelo de negocios es un concepto relativamente nuevo en la literatura. Como lo señalan los autores Demil y Lecocq (2009) los cuales afirman que. “El termino modelos de negocio ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de internet y su adopción masiva por parte del comercio” (p.86).

A continuación, se presentan diferentes autores con sus respectivas propuestas de modelo de negocio.

4.2.1 Modelo básico de la escuela de diseño

“Este modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas. La primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la segunda revela las fortalezas y debilidades de la organización”. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p.42)

“La escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procure lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, entonces la estrategia es concebida como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno”. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p.40)

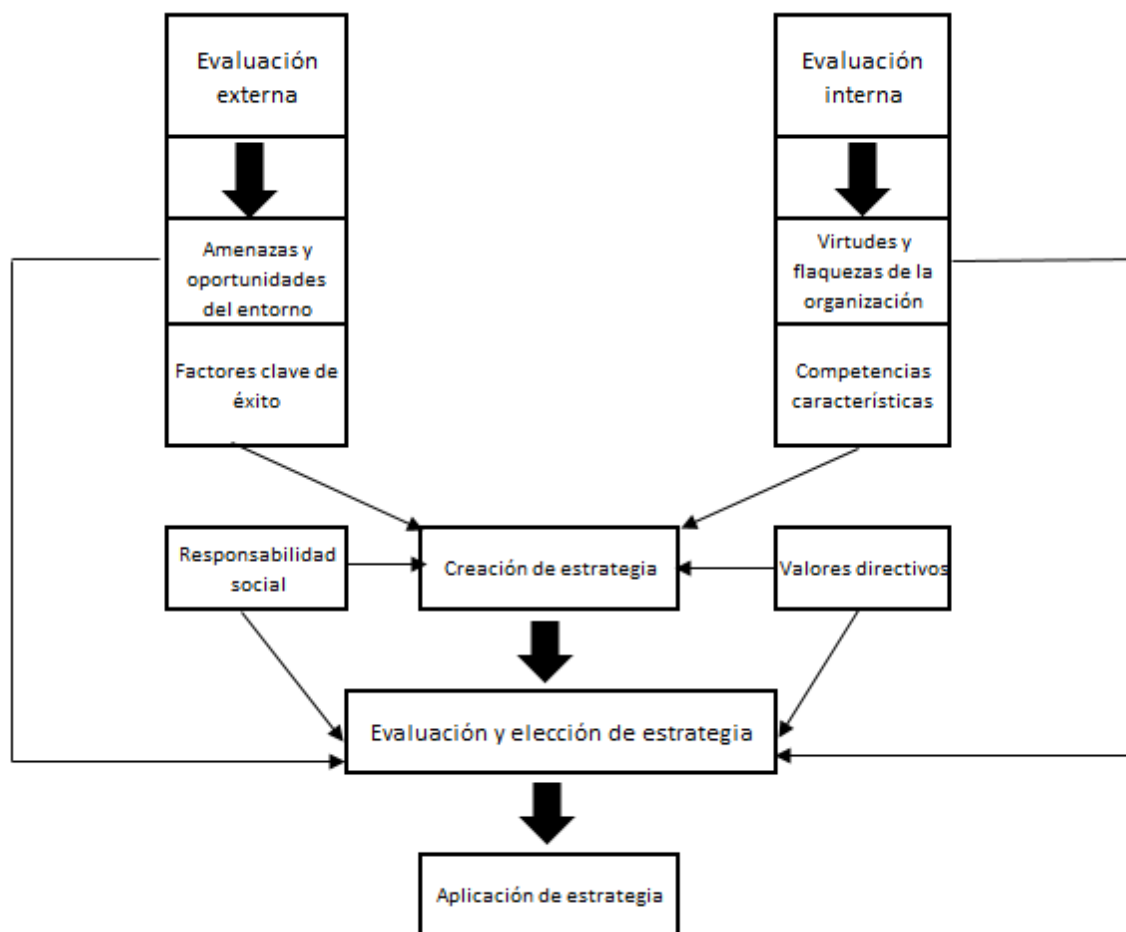
En sus inicios este modelo fue establecido para crear la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar

estas metas, pero actualmente se utiliza para el diagnóstico de la organización y su entorno. A través de esta formulación, se consideran estrategias que generen según García (2013) “un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación del conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa”. Por lo tanto, lo que se pretende con esta matriz es que, al definir los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades que posee el negocio, sacar provecho con la combinación adecuada. Es decir, con las fortalezas que se poseen cómo aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y menguar las debilidades. (Román, Patiño y Arbeláez, 2013)

Variables del modelo

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización.
- Responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos.

Ilustración 2: Modelo básico de la escuela de diseño



Fuente: elaboración propia a partir del libro safari a la estrategia, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999.

4.2.2 Modelo de Joan Magretta

Según Magretta (2002) un modelo de negocio no tiene nada de secreto, ya que en el fondo son historias que explican cómo funcionan las empresas, por lo tanto, para que la empresa sea buena debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad.

Ilustración 3: Estructura de Magretta



Fuente: elaboración propia a partir del artículo una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios, Llorens, 2010.

Es por esto, que según lo estipulado por la autora un buen modelo de negocio da respuesta a las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?

4.2.3 Modelo de Humberto Serna

Según Serna (2008). “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna, externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Para esto es fundamental responder las siguientes preguntas: Modelo de Humberto Serna

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde quiero llegar?

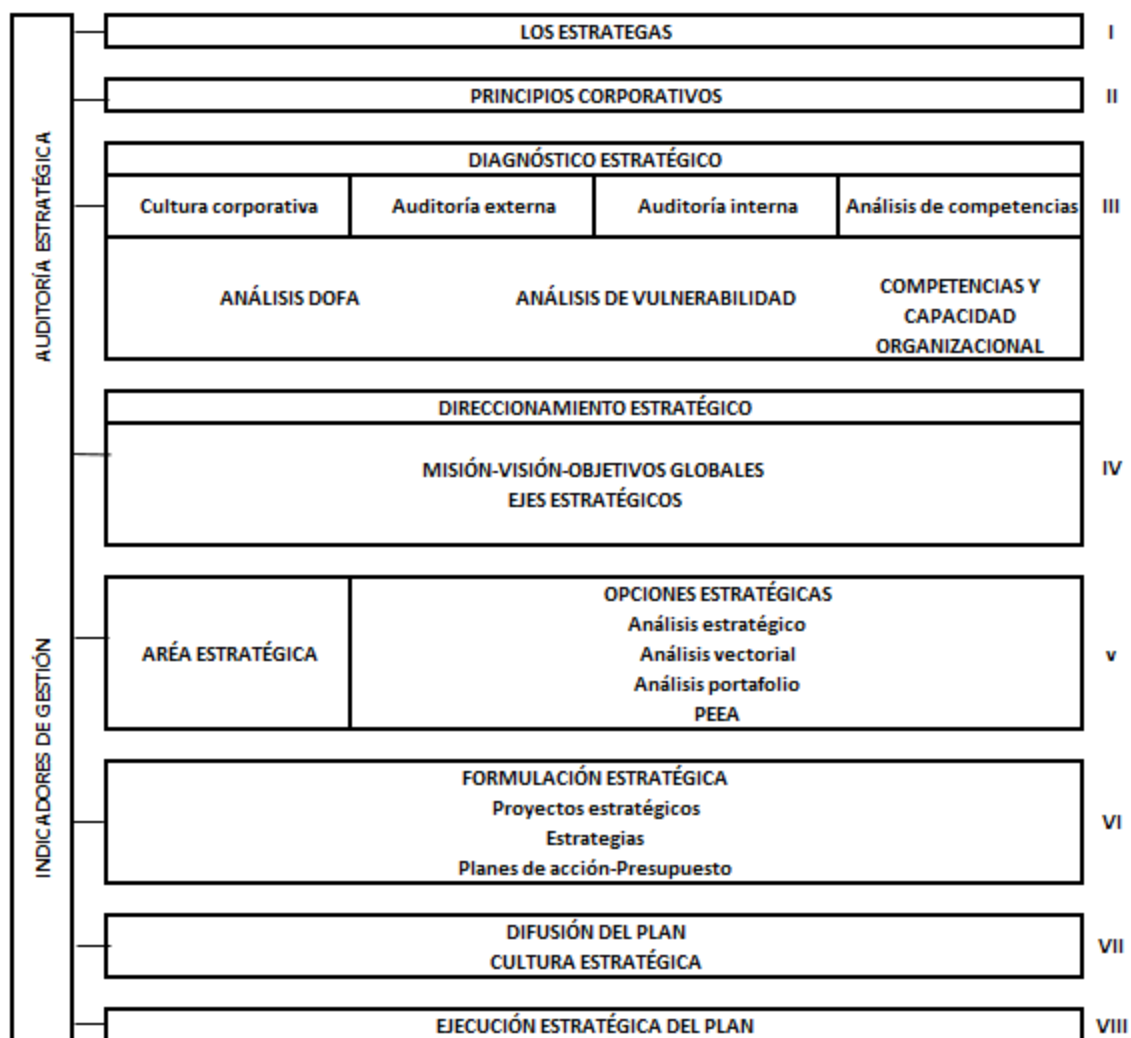
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas: funcionarios ubicados en la alta dirección a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización.
2. El direccionamiento: es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la alta dirección; es decir, relacionar a la empresa con su entorno para que pueda obtener éxito continuo y establezca estrategias ofensivas ante las contingencias.
3. El diagnóstico: el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual del negocio, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy? Con el fin de responder estas preguntas es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, para detectar oportunidades, amenazas, así como sobre las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis FODA es una herramienta que le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.
4. Las opciones: definido el direccionamiento estratégico del negocio, realizado el diagnóstico estratégico y al análisis FODA, deberán explotarse las opciones que tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, la firma deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales del negocio, determinar las estrategias globales, y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficientemente y eficazmente su misión.
5. La formulación estratégica: deberá contener planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello, es indispensable hacer una proyección de cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional de estos proyectos.

6. La auditoría estratégica: el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Por lo tanto, se definirán índices para medir el desempeño de los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico.

Ilustración 4: Modelo de planeación estratégica de Humberto Serna



Fuente: elaboración propia a partir de libro Gerencia Estratégica, Humberto Serna, 2008.

4.2.4 Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

Según Llorens (2010). “El modelo de negocio de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom se estructura en seis etapas, cada una de las cuales se encarga de generarle valor a la empresa; además es un proceso evolutivo y dinámico, que los ejecutivos deben mejorar constantemente” (p.6).

Las etapas de este modelo son:

Tipo 1: Empresa con un modelo de negocios indiferenciado (actúan con base en el precio y la disponibilidad del producto).

Tipo 2: Empresa con alguna diferenciación en su modelo de negocios (actúan sobre un segmento diferenciado).

Tipo 3: Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado (actúan en más de un segmento a la vez).

Tipo 4: Empresa con un modelo de negocios consciente del ambiente externo (actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos).

Tipo 5: Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio (actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para redefinir el modelo de negocios).

Tipo 6: El modelo de negocios de la empresa es una plataforma adaptativa (actúan en conjunto con el medio para redefinir su modelo, e invierten para generar modelos alternativos).

Los autores especifican que un modelo de negocios comprende las seis siguientes funciones

- Articular la proposición de valor
- Identificar el segmento de mercado
- Definir la estructura de la cadena de valor
- Especificar el mecanismo de generación de ventas
- Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor
- Formular la estrategia competitiva

Aunque los autores en sus propuestas explican que es un modelo de negocios, no exponen cómo hacer un modelo de negocios exitoso.

4.2.5 Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit

Según Llorens (2010) estos autores plantean un modelo de negocios como un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema.

➤ Elementos de diseño

- Contenido: consiste en que actividades deben ser desarrolladas.
- Estructura: consiste en cómo deben estar enlazadas las actividades, su importancia, cuales son de apoyo y cuales secundarias.
- Gobierno: consiste en quien debe realizar esas actividades y donde.

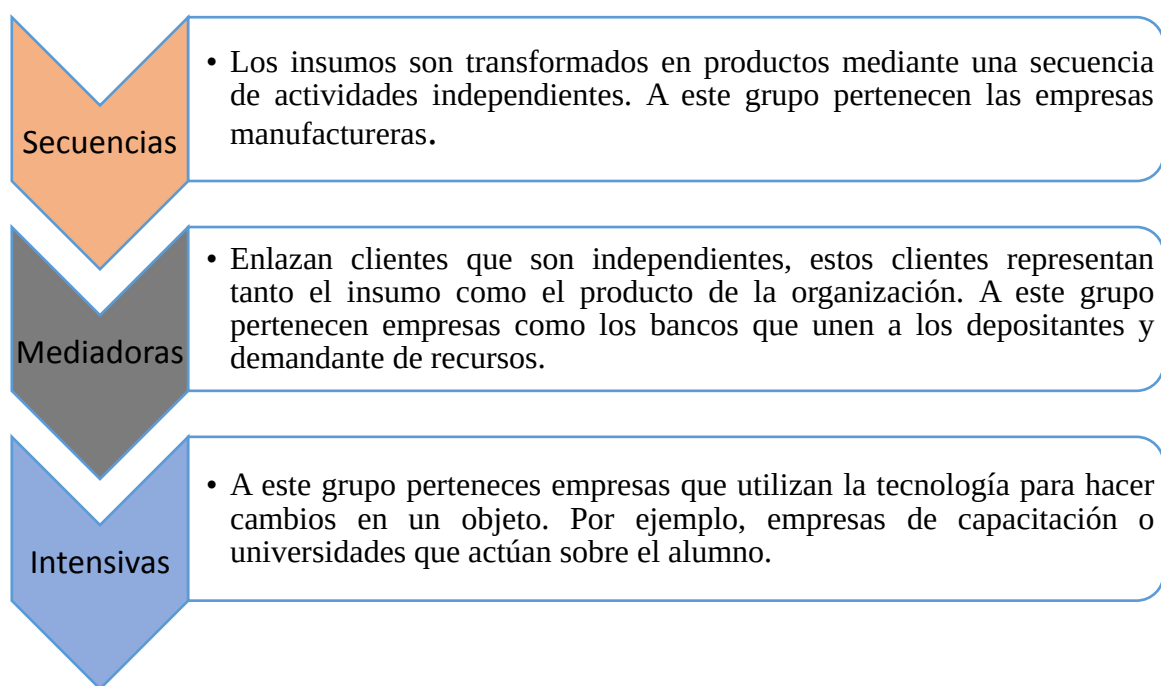
➤ Elementos de esquemas

- Novedad: consiste en adoptar la Innovación en el Contenido, Estructura o Gobierno.
- Lock-in: consiste en mantener a las terceras partes como parte del modelo. Ej los stakeholders.
- Complementarios: consiste en que las actividades generadas todas juntas producen mayor valor que las actividades por separado.
- Eficiencia: Consiste en reorganizar actividades para reducir los costos de transacción.

4.2.6 Modelo de Afuah y Tucci

Estos autores hicieron un análisis del impacto al introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada las que pueden ser Secuencias, Mediadora e Intensiva.

Ilustración 5: Clasificación de la empresa en base al nivel tecnológico utilizado



Fuente: elaboración propia a partir del artículo una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios, Llorens, 2010.

Estos autores realizaron un análisis de cómo internet afectaba a los modelos de negocios. Ellos encontraron que internet, como ventaja competitiva, beneficiaba más a las empresas de tipo Mediadoras, puesto que facilitaba el encuentro entre partes.

La adopción de internet impactó los costos de transacción de las empresas, creando valor a través de un proceso que denomina “destrucción creativa” puesto que afectó en profundidad sus cadenas de valor.

Aunque el análisis de los autores está fuertemente ligado a internet como herramienta central, en esencia su propuesta se basa en que una nueva herramienta puede ser tan alto impacto que puede afectar a tal punto un modelo ya establecido, que prácticamente significa realizar una

reingeniería completa al modelo existente, impactando la cadena de valor completa, e incluso afectando a la industria en la cual se encuentra inserta.

Según lo expuesto, los modelos de negocios son dinámicos e incorporarán todos aquellos elementos que signifiquen mejorar su actual modelo tales como una nueva tecnología, nuevos actores en el mercado, una nueva normativa y nuevas tendencias de gestión.

Visto como un sistema de actividades, un modelo de negocios es un conjunto de las actividades que realiza una empresa, cómo estas son realizadas por ella, y cuando son realizadas.

4.2.7 Modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Según Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “*Business Model Generation*” (2010). “Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Estos autores describen un modelo de negocios dividido en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, se detallan los nueve módulos

1. Segmento de mercado: en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a las que se dirige una empresa. Algunos segmentos de mercado son, mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales.
La empresa se hace dos preguntas ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
2. Propuesta de valor: aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Los siguientes elementos pueden ayudar a la creación de valor para un cliente, novedad, mejoras de rendimiento, personificación, precio, marca, diseño, reducción de riesgos, reducción de costos, accesibilidad y utilidad.

Las preguntas que se hace la empresa son las siguientes; ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? y ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Canales: se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. estos canales pueden ser directos e indirectos.

La empresa se pregunta ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles son más rentables? y ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con los clientes: se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinado segmento de mercado.

Las relaciones con los clientes pueden estar basados en los fundamentos de captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Algunas categorías de relación con los clientes son: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

Las preguntas de este módulo son: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? y ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocios?

5. Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, por ejemplo, venta de activos, cuota de uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing y concesión de licencias.

Las preguntas de este módulo son ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? y ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave: se describen los activos más importantes para que el modelo de negocios funcione. Cabe destacar que cada modelo de negocios requiere de recursos clave diferentes, por ejemplo, físicos, intelectuales, humanos y económicos.

La pregunta que se hace la empresa es ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades clave: son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione, como, producción, resolución de problemas y plataforma/red.

La pregunta es ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

8. Asociaciones clave: en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Las alianzas más comunes son, alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, coopetición (asociación estratégica entre empresas competidoras), Join venture (empresas conjuntas) y relaciones cliente-proveedor.

Las interrogantes de este módulo son ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? y ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costes: aquí se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Existen dos amplias clases de estructura de costes; según costes y según valor. Estas estructuras tienen la siguiente estructura; costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo.

Las preguntas de este módulo son; ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos claves más caros? y ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

La siguiente imagen representa la arquitectura del modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur.

Ilustración 6: Lienzo del modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de Mercado
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de Costes			Fuentes de Ingresos	

Fuente: elaboración propia a partir de libro Business Model Generation, 2010.

4.2.8 Modelo de Medina

Según Medina (2017), un modelo de negocio es la arquitectura que utiliza una empresa para crear y capturar valor en su negocio y que la distingue de los demás competidores. En otras palabras, es la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio. Este Modelo incluye características estructurales y operativas que son clave para la empresa y que por lo mismo le permiten la obtención de beneficios, Podemos destacar dos conceptos fundamentales:

1. Creación de valor

- Propuesta de valor:
 - Establecer a quien sirve
 - Cuáles son las necesidades a satisfacer
 - Precio relativo al cual se desea atender
- Recursos y capacidades: para esto debe existir coherencia entre los recursos y las capacidades y de la propuesta de valor.

- Elementos asociados a la captura de valor: la empresa debe ocuparse del valor que esta captura, es por esto que se debe considerar:
 - Poder de los consumidores
 - Grado de competencia
 - Poder negociador de los proveedores o distribuidores
 - Internalización o externalización

2. Arquitectura del modelo de negocio

Elementos internos

- Estrategia de negocio: esta estrategia según Wheelen & Hunger (2007) afirma. “este ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié al mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o segmento de Mercado específico que atiende”.
- Recursos y capacidades: son los activos esenciales para que el modelo de negocio funcione, por lo tanto, estas crean competencias distintivas para proporcionar una ventaja competitiva sostenible.
- Actividades: son las acciones necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, esta se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores y continua con una serie de actividades de valor agregado.
- Procesos: según Ingti (2011) afirma. “Conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas”
- Estructura organizacional: define como se divide y coordina el trabajo que requiere realizar la organización.

Elementos externos

- Ambiente legal: en estrecha relación con el sistema político, es otra dimensión del ambiente externo que influye en los negocios.
- Ambiente social: según Granada (2001) afirma. “Podría entenderse como el tipo de interacción que se establece un sujeto social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos” pag 390.
- Estructura organizacional: es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización.
- Cambio tecnológico: hace referencia a la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso y nuevos productos derivados de la tecnología.
- Demandas de consumidores: se refiere a la combinación de bienes y servicios por la cual opta un consumidor.

Ilustración 7: Modelo de Medina



Fuente: elaboración propia a partir de la unidad III modelos de negocios, Medina, 2017.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

En este capítulo se explica la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, partiendo por el tipo de estudio, la forma de recolección de información, selección del modelo de negocios a utilizar y finalmente la forma de análisis del estudio.

5.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo cualitativa longitudinal, ya que, el análisis se realizará entre los años 2004 a 2017. Por otra parte, es de carácter exploratorio, porque esta problemática no ha sido abordada en profundidad bajo el enfoque de esta investigación. Además, es un caso de estudio, dado que se hará un seguimiento de la empresa Carozzi S.A, respecto a los cambios de los modelos de negocios a consecuencia de la discusión y entrada en vigencia de la ley de composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

5.2 Fuentes de información

La información recolectada en este estudio es de carácter primario y secundario. La primera corresponde a las memorias de la empresa Carozzi S.A entre los años 2005 a 2017, Decretos, Decreto Supremo N° 977 de 1996, la ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad, artículos científicos, libros e informes de organismos gubernamentales, como el Ministerio de Salud, Chile.

Las fuentes secundarias conciernen a libros, artículos de revistas científicas, informes de organismos gubernamentales, como el Ministerio de Salud, Chile, organismos de cooperación internacional, por ejemplo, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de la Salud (OMS).

5.3 Análisis de información

Para realizar la evolución del modelo de negocios de la empresa Carozzi S.A en Chile respecto a la ley de alimentos se tomó como referencia el año 2012, fecha de promulgación de esta norma. Por lo cual, se analizó el modelo desde el año 2005 al 2017 para evidenciar los efectos antes de la promulgación y el cambio después de la entrada en vigencia.

Con el objetivo de establecer los cambios en el modelo de negocio, se usarán dos modelos de los que se detallaron anteriormente en el capítulo modelo de negocios, el primero desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, ya que, permitirá un análisis integral y sistemático de las actividades internas de la organización, pudiendo visualizar de forma sencilla los cambios de la firma entre los años 2005 a 2017. Sin embargo, este modelo tiene como deficiencia el no incluir aspectos externos a la organización, por ende, se incluirán elementos del modelo propuesto por Medina, con el fin de visualizar como afectan los cambios del entorno al negocio de la empresa, es por esto por lo que se incluirán las variables del ambiente social, ambiente legal y cambio tecnológico.

Para realizar la evolución del modelo de negocios de la empresa Carozzi S.A en Chile se hizo acorde las categorías de productos en las que compite la firma. Comenzando con definir los elementos del modelo de Osterwalder y Pigneur en cada categoría que esta tenía antes del estudio, por ende, se hicieron en sus tres negocios, alimentos, confites y agroindustria, con el fin de crear una tabla general que sirvió de base para comparar las variaciones del modelo. También, se hizo este proceso en las que fueron incorporadas con posterioridad.

Después se crearon tablas resumidas en cada categoría con los elementos del modelo, donde se incorporaron los productos lanzados entre los años 2005 a 2017, solo se incorporan en la tabla los elementos del modelo que sufrieron modificaciones respecto a la tabla general, por ende, si no hay variaciones se incorpora la frase “No reporta cambios”.

Posteriormente se realizó un análisis de los elementos externos del modelo de Medina, donde se incorporaron los efectos de las variables sobre el modelo solo en el año que ocurrió el cambio.

Por último, se hizo un análisis del impacto de la ley de alimentos por categorías, además, de uno general para ver el cambio en el modelo de negocios de empresas Carozzi de forma integral respecto de la presentación, discusión, promulgación y entrada en vigencia de esta norma.

CAPÍTULO VI: VARIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA CAROZZI S.A EN CHILE

En este capítulo se realizará la variación del modelo de los negocios de la empresa en estudio, con el fin de evidenciar cuales eran las condiciones de la empresa antes y después de la entrada en vigencia de la ley N° 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

6.1 Tablas resumidas con los elementos del modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría salsa de tomates.

Alimentos

Tabla 5: Categoría salsa de tomates

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Persona de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto para acompañar diversos tipos de alimentos	
2. Propuesta de valor	Pulpa de tomate para acompañar distintos tipos de alimentos	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Carozzi, Parma, Trattoria, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) -Materias primas: concentrado de tomate, sal, sorbato de potasio y benzoato de sodio	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (tomate, sal, sorbato de potasio y benzoato de sodio, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de tomate, sal, sorbato de potasio y benzoato de sodio, entre otros -Agrozzi S.A - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd -Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría salsa de tomate en los años 2005, 2006, 2012, 2013, 2015 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 6: Variación categoría salsa de tomate

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Carozzi (kétchup): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto con sabor a tomates frescos.	Carozzi (Kétchup): acompañamiento para distintos tipos de alimentos con sabor a pasta de tomates frescos.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Azúcar - Pulpa tomate pomarola - Vinagre de alcohol - Saborizantes naturales - Cebolla en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Carozzi (salsas listas): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen variedad de sabores en las salsas.	Carozzi (salsas listas): sazonar distintos alimentos con distintos sabores.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Pulpa tomate pomarola - Cebolla - Carne - Pimienta negra - Zanahoria	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Parma: personas de estrato socioeconómico medio y bajo que busquen una salsa a precio conveniente y con sabor tradicional del tomate.	Parma: salsa que entrega el sabor tradicional del tomate y a un precio conveniente.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Azúcar -Cebolla -Orégano -Ajo -Pimienta	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2006	Carozzi (Salsas toscanas preparadas): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto para acompañar comidas ricas y fáciles de preparar.	Carozzi (Salsas toscanas preparadas): salsas con sabor italiano aliñadas listas para servir.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Zanahoria -Tomate en cubos pomarola - Cebolla - Azúcar -Aceitunas verdes y negras - Aceite de maravilla y oliva - Harina de trigo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2009	Salsa vivo italiana: personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto nutritivo y sano para acompañar sus comidas.	Salsa vivo italiana: complemento perfecto para las pastas con 100 % sabor a tomate y bajo en sodio.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Biosal -Azúcar -Cebolla -Orégano -Pimienta -Ajo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Trattoria (salsa de tomate a la crema): personas de estrato socioeconómico alto que les guste acompañar la pasta o carnes con salsa de tomates	Trattoria (salsa de tomate a la crema): suave y sofisticado sabor a tomate con un toque a eneldo, albahaca o queso parmesano	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Tomates en cubos pomarola - Azúcar - Orégano - Cebolla - Ajo - Pimienta negra	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2015	Trattoria (Salsa de carne en tarro): personas de estrato socioeconómico alto que busquen un acompañamiento para sus alimentos de preparación rápida y fácil con trozos de carne.	Trattoria (Salsa de carne en tarro): acompañamiento para los alimentos de fácil preparación con trozos de carne.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Carne de vacuno - Cebolla - Zanahoria - Pimienta negra - Proteína vegetal de soya	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2017	Carozzi (Salsa mostaza y barbacoa): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto para acompañar las comidas	Carozzi (Salsa mostaza barbacoa): resaltar los sabores de las preparaciones con un producto con textura semisólida	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Vinagre de alcohol - Semilla de mostaza rubia - Harina de trigo - Saborizantes - Azúcar rubia - Especias	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
------	--	---	--------------------	--------------------	--------------------	---	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En relación a la tabla anterior se puede analizar que en esta categoría la evolución del modelo está dirigida principalmente a los segmentos medio y alto, pasando de fórmulas simples a otras con mayor valor agregado, ya que, incorporó ingredientes como: verduras y carne a preparaciones listas para consumir.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría pastas.

Tabla 7: *Categoría pastas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Dirigido a todos los estratos socioeconómicos que consuman un alimento nutritivo, rápido y fácil de preparar	
2. Propuesta de valor	El sabor de Italia a tu mesa, con un alimento nutritivo, fácil y rápido de preparar	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Carozzi, Trattoria, Vivo, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras. - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: sémola de trigo duro, niacina, hierro	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (trigo, niacina, hierro, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de trigo, niacina, hierro, entre otros -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría pastas en los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 8: Variación categoría pastas

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Trattoria (Nidos fetucinni): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen una pasta nutritiva y saludable	Trattoria (Nidos fetucinni): para disfrutar un momento especial, en dos variedades tradicional y bicolor.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Formato del producto -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2006	Carozzi (Lasaña fácil): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen prepara lasaña de forma fácil y rápida.	Carozzi (Lasaña fácil): lasaña para disfrutar en familia rápida y fácil de preparar	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Formato del producto -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Compañía agropecuaria Copeval S.A	No reporta cambios
2008	Vivo (Multigrano Slowcarb): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen una pasta nutritiva y saludable	Vivo (Multigrano Slowcarb): pasta de rápida preparación baja en carbohidratos, con Omega 3, alto valor en proteínas y fibras	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Omega 3 - Sémola de trigo duro - Gluten de trigo - Harina de cebada - Harina de avena - Betacaroteno -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2009	Carozzi (Nutri2): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan la forma que los niños consuman los nutrientes esenciales para sus desarrollo en un formato de comida amigable para ellos	Carozzi (Nutri2): nutrientes esenciales para el crecimiento de los niños en formato de pasta, spaghetti porotos+zapallo, espirales lentejas+zanahoria y corbatas garbanzos+zapallo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Porotos - Zapallos - Lentejas - Zanahoria - Garbanzos -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Carozzi (Caracoquesos): personas de estrato socioeconómico medio y alto que sean amantes del queso	Carozzi (Caracoquesos): pasta para disfrutar con la familia o amigos	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Queso parmesano -Sal -Suero de leche -Especias en polvo -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Carozzi (Raviolinis): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto nutritivo para los niños	Carozzi (Raviolinis): buena fuente de carbohidratos y proteínas en formato atractivo para los niños	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Carne de vacuno -Proteína vegetal de soya -Manteca vegetal -Sal -Azúcar -Queso parmesano -Cebolla en polvo -Especias en polvo -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2014	Carozzi (Pasta instantánea nudos): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen comer una pasta al instante que sean horneados	Carozzi (Pasta instantánea nudos): prácticos y ricos horneados y no fritos.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizante carne -Aceite vegetal -Proteína de soya -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Carozzi (Cuscús): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen	Carozzi (Cuscús): plato tradicional ideal para disfrutar en familia.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2015	Trattoria (Gnocchi): personas de estrato socioeconómico alto que busquen pastas gourmet con sabor a papas fáciles y rápidas de preparar.	Trattoria (Gnocchi): para disfrutar experimentando en la cocina y prepararlos con salsa de pesto, queso, tomate o cualquier variedad.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Puré de papas -Harina de trigo -Harina de arroz -Almidón de papa -Sal -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Trattoria (Lasaña lista): personas de estrato socioeconómico alto que busquen consumir una lasaña con un toque gourmet fácil de preparar.	Trattoria (Lasaña lista): ahorro de tiempo disfrutando grandes momentos con una lasaña gourmet rápida de preparar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Formato del producto	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Trattoria (Tortelloni Pesto): personas de estrato socioeconómico alto que busquen una pasta de calidad con sabor a pesto de rápida y fácil preparación.	Trattoria (Tortelloni Pesto): pasta gourmet fácil y rápida de preparar rellenos con pesto de albahaca.				-Pasta de queso -Harina de trigo -Betacaroteno -Colorante natural verde -Trigo Candeal			
	Trattoria (Ravioli Calabaza Ricotta): personas de estrato socioeconómico alto que busquen una pasta de calidad rápida y fácil de preparar con sabor a calabaza y textura a ricotta.	Trattoria (Ravioli Calabaza Ricotta): pasta gourmet de calidad sabor a calabaza y textura a ricotta.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	Pasta de queso -Harina de trigo -Betacaroteno -Colorante natural naranja -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Trattoria (spaguetti 5 Tricolor): personas de estrato socioeconómico alto que busquen una pasta con sabor a huevo, tomate y espinaca, fácil y rápidos de preparar.	Trattoria (spaguetti 5 Tricolor): pasta gourmet con sabor a tomate, huevo y espinaca fáciles y rápidas de preparar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Huevo -Espinaca -Tomate -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Carozzi (Cus Cús champiñón): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen un cus cús con champiñón fácil y rápido de preparar.	Carozzi (Cus Cús champiñón): producto para acompañar las comidas con champiñón sano rápido y fácil de preparar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Champiñón -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Carozzi (Cus Cús oriental): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen un cus cus que contenga trozos de zanahorias, puerros y pimentón que acompañe a sus alimentos.	Carozzi (Cus Cús oriental): producto para acompañar distintos alimentos con trocitos de zanahorias, puerros y pimentón fácil y rápido de preparar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Zanahoria -Puerros -Trigo Candeal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Respecto a la información presente en la tabla anterior se puede mencionar que la empresa si bien está orientada a los segmentos bajo, medio y alto en el periodo en análisis realizó solo lanzamientos en los estratos socioeconómicos medio y alto, pasando de producir pastas en formato tradicional a otros con mayor valor agregado incorporando ingredientes diferenciadores como lentejas, porotos, zapallos, entre otros. También, innovo incorporando Cus Cus, ya que, este alimento ocupa ingredientes similares a los de las pastas.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría arroz.

Tabla 9: *Categoría arroz*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un alimento sano, nutritivo, fácil y rápido de preparar	
2. Propuesta de valor	Alimento fácil de preparar y versátil	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Rizzo, Trattoria, Miraflores, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: arroz paddy grano largo ancho	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (arroz paddy grano largo ancho)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores arroz paddy grano largo ancho -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd -Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría arroz en los años 2005, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014 y 2015, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 10: Variación categoría arroz

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Rizzo (americano): personas de estrato socioeconómico alto que les guste innovar en sus preparaciones	Rizzo (americano): los sabores del mundo a tu mesa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Rizzo (asiático): personas de estrato socioeconómico alto que les guste innovar en sus preparaciones	Rizzo (asiático): los sabores del mundo a tu mesa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arroz paddy largo angosto	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Rizzo (europeo): personas de estrato socioeconómico alto que les guste innovar en sus preparaciones	Rizzo(europeo): los sabores del mundo a tu mesa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arroz paddy grano corto	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Compañía agropecuaria Copeval S.A	No reporta cambios
2008	Miraflores (Arroz preparado): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal de rápida cocción, además de sabores únicos de preparaciones internacionales	Miraflores (Arroz preparado): cocina internacional de rápida cocción	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Champiñón - Pimentón	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2009	Miraflores 7: personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan la forma de consumir gran cantidad de vitaminas y minerales en un producto de calidad y de fácil preparación	Miraflores 7: producto que entrega un mix de siete vitaminas y minerales en un alimento básico de fácil preparación	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Vitaminas A, B7, B6, B1, B12, hierro y zinc	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	Miraflores (La huerta semillas): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un alimento natural y saludable	Miraflores (La huerta semillas): los beneficios de la semillas junto a un cereal de fácil preparación	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	- Arroz integral - Avena - Canola - Maravilla - Linaza - Quínoa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Miraflores (La huerta primavera): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un cereal fácil y rápido de preparar	Miraflores (La huerta primavera): facilidad y rapidez en la preparación del arroz, ya que, las verduras vienen incluidas en el producto, estas son; choclo, zanahoria, pimentón y arvejas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arvejas -Zanahoria -Pimentón -Choclo -Cebolla -Ajo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Tratorria (Risotto champiñón): personas de estrato socioeconómico alto que busquen un producto de sabor sofisticado y fácil de preparar	Tratorria (Risotto champiñón): sabor sofisticado que se prepara en veinte minutos, en sus dos variedades champiñón y esparrago	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arroz carnaroli -Especias -Champiñón -Callampa deshidratada -Queso cheddar, parmesano y romano	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2014	Trattoria (Basmati): personas de estrato socioeconómico alto que busquen un producto gourmet para momentos especiales.	Trattoria (Basmati): mezcla perfecta entre romanticismo y elegancia, una atractiva y aromática manera de sorprender. Además, lo pueden consumir personas celiacas porque no tiene gluten.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arroz Basmati de grano largo angosto	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Trattoria (risottos espárragos y queso): personas de estrato socioeconómico alto que busquen un producto gourmet para momentos especiales.	Trattoria (risottos espárragos y queso): de sabor cautivante y exquisita presentación, agradable y cremosa textura, ideal para acompañarlo con aromas del mar y la tierra.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arroz carnaroli -Queso cheddar, parmesano y romano -Espárragos	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2015	Trattoria (arroz thai): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen un sabor gourmet de fácil preparación.	Trattoria (arroz thai): arroz gourmet de fácil preparación con ingredientes nutritivos.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Semillas de calabaza y maravilla -Coco tostado -Pasas rubias	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

La tabla anterior muestra el cambio en el modelo de negocio en la categoría arroz, dado que, pasó de diferenciar sus productos solo por el grado del cereal a hacerlo entregando mayor valor agregado a sus preparaciones para cocinar en pocos minutos y con sabores internacionales. También se observa que la firma en los últimos años ha potenciado la marca Trattoría orientada al segmento alto incorporando ingredientes como: verduras, quesos y champiñones.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría avenas y cereales.

Tabla 11: *Categoría avenas y cereales*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto para consumir en el desayuno que sea rápido de preparar, nutritivo y sabroso	
2. Propuesta de valor	Forma rápida de nutrición a la hora del desayuno	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Costa, Vivo, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Licencia Disney - Materias primas: semolina de maíz, azúcar, salvado de trigo	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (maíz , azúcar, trigo, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de maíz, azúcar, trigo entre otros. - Disney Company S.A - Empresas Iansa S.A - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría avenas y cereales en los años 2007, 2009, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 12: *Variación categoría avenas y cereales*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Compañía agropecuaria Copeval S.A	No reporta cambios
2009	Selecta (Avena): personas de estrato socioeconómico medio y alto que consumen productos altos en fibra y naturales a la hora del desayuno	Selecta (Avena): ofrecer un producto para el desayuno alto en fibra con sabor a chocolate o manzana 100 % natural	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manzana natural -Saborizante sabor chocolate - Avena	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Gran Cereal Monoflakes): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un cereal para el desayuno con sabor a chocolate y trozos de chocolate	Costa (Gran Cereal Monoflakes): buena fuente de nutrientes para comenzar el día de forma entretenida y sabrosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Cacao -Arroz -Sucralosa -Sal -Vitaminas B6, B2, B12 y B1 -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2011	Costa (Cereales Cars): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un cereal para el desayuno con un formato amigable con los niños	Costa (Cereales Cars): buena fuente de nutrientes para comenzar el día de forma entretenida	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No hay información	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2012	Vivo (Brunch): personas de estrato socioeconómico medio y alto que consuman cereales al desayuno	Vivo (Brunch): hacer más entretenido y rico el cereal de avena	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	-Avena -Harina de arroz -Grano integral de trigo -Salvado de trigo -Stevia -Sucralosa -Vitaminas B6, B2, B12 y B1 -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Granola y Muesil): personas de estrato socioeconómico medio y alto que consuman cereales al desayuno	Vivo (Granola y Muesil): nutrición equilibrada, con los beneficios de los frutos secos y miel	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	- Avena - Inulina - Arroz - Centeno -Almendra -Miel de abejas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Avena instantánea): personas de estrato socioeconómico medio y alto que consuman productos naturales y nutritivos	Vivo (Avena instantánea): desayuno balanceado que cuida la salud, ya que, contiene vitaminas, proteínas, fibra dietética y es bajo en sodio	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	- Avena	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Vivo (Avenas clusters): personas de estrato socioeconómico medio y alto que consuman cereales de avena al desayuno	Vivo (Avenas clusters): hacer más nutritivo y rico el desayuno	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Avena -Grano integral de centeno y trigo -Leche descremada	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2015	Vivo (Cereal vivo cacao): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal saludable con sabor a cacao para el desayuno o como snack.	Vivo (cereal vivo cacao): cereal multigrano, con avena, trigo, maíz y cacao ideal para el desayuno o consumir como snack.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Stevia -Sucralosa -Saborizante cacao -Vitaminas B6, B2, B12, B1 y C -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Cereal avena 4 semillas): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal que entregue un balance entre nutrición y sabor.	Vivo (cereal avena 4 semillas): cereal con contenido de chía, linaza, sésamo y amapola que permite nutrir y cuidar la salud de las personas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Linaza -Amapola -Sésamo -Chía	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2016	Vivo (Hojuelas line): personas del estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal nutritivo y sano para el desayuno y en distintas variedades.	Vivo (Hojuelas line): cereal nutritivo para el desayuno en base maíz, arroz y trigo integral con 0% azúcar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Trigo integral -Arroz -Salvado -Sucralosa -Vitaminas B6, B2, B12, B1 y C -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2017	Vivo (Good chocolatada): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal ideal para el desayuno con el intenso sabor a chocolate pero que sea saludable y nutritivo.	Vivo (Good chocolatada): cereal con una buena fuente de vitaminas y alto sabor a chocolate.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Sucralosa -Stevia -Cacao -Vitaminas B6, B2, B12 y B1 -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Good frutal): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un cereal ideal para el desayuno con sabor a frutillas ideal para el cuidado de la salud.	Vivo (Good frutal): cereal nutritivo ideal para consumir en el desayuno con sabor a frutillas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Frutillas deshidratadas -Vitaminas B6, B2, B12 y B1 -Ácido fólico -Sucralosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Muesli Quínoas & Berries): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto ideal para el desayuno alto en fibra dietética y llevar una alimentación balanceada.	Vivo (Muesli Quínoas & Berries): cereal para el desayuno en base a avena, trigo, centeno, maíz y arroz.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Centeno -Arándanos rojos -Quinua -Vitaminas B6, B2, B12 y B1	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Vivo (Avena 4 semillas y berries): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto ideal para el desayuno que aporte fibra dietética y una fuente de antioxidantes.	Vivo (Avena 4 semillas y berries): avena con alto aporte de fibra dietética y antioxidantes ideal para el desayuno.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Avena -Amapola -Maravilla -Chía -Frutilla liofilizada	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
--	--	--	--------------------	--------------------	--------------------	--	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede analizar un cambio en el mercado objetivo de esta categoría, porque paso de incorporar productos dirigidos a estrato socioeconómico medio y alto que solo buscaban un cereal sabroso a innovar en productos dirigidos al mismo estrato socioeconómico, pero a un segmento que consuman beneficiosos para su salud, ya que, se evidencia porque desde el año 2012 a 2017 solo se lanzaron productos de la marca Vivo, agregando ingredientes como; semillas, sucralosa y Stevia.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría harinas y premezclas.

Tabla 13: *Categoría harinas y premezclas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio que les guste realizar preparaciones panaderas y de repostería	
2. Propuesta de valor	Cariño hecho en casa	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Selecta, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras. - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: harina de trigo, peróxido de benzoilo, fosfato de sodio, solidos lácteos, azúcar	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Producción de pre mezclas - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (trigo, peróxido de benzoilo, fosfato de sodio, solidos lácteos, azúcar, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de trigo, peróxido de benzoilo, fosfato de sodio, solidos lácteos, azúcar, entre otros - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd -Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de memoria anual 2004 empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría harinas y premezclas en los años 2005, 2006, 2009, 2011, 2012 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 14: Variación categoría harinas y premezclas

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Selecta (Torta lista): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen preparaciones de forma fácil y rápida.	Selecta (Torta lista): pre mezclas fáciles, rápidas y entretenidas para preparar productos de repostería	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Leche descremada - Cacao en polvo - Bicarbonato de sodio	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2006	Selecta (Pre mezclas para galletas): personas de estrato socioeconómico medio que busquen una pre mezcla para preparar galletas de navidad que incluya diversos ingredientes	Selecta (Pre mezclas para galletas): pre mezcla que permite preparar galletas de navidad que incluye mostacillas y glaseados	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Bicarbonato de sodio - Saborizante vainilla	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2009	Selecta (Cake): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto que les ayude a preparar productos de repostería de forma fácil	Selecta (Cake): harina que facilita la preparación de productos de repostería	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Ácido fólico - Bicarbonato de sodio	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Selecta (Bake): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto que les ayude a preparar productos de panadería de forma fácil	Selecta (Bake): harina que facilita la preparación de productos de panadería	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Levadura deshidratada -Sulfato ferroso	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2011	Selecta (Grain): personas de estrato socioeconómico medio y alto que disfrutan cocinar en casa preparaciones fritas	Selecta (Grain): producto para cocinar preparaciones de panadería saludables con granos enteros, linaza, maravilla, amapola y quínoa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Semilla linaza -Semilla maravilla -Semilla amapola -Salvado de trigo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Selecta (Cook): personas de estrato socioeconómico medio y alto que disfrutan cocinar en casa productos de panadería	Selecta (Cook): forma fácil de rebosar alimentos a freír	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Tostadas molidas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Selecta (Muffins y Cup Cake): personas de estrato socioeconómico medio que les guste cocinar productos de repostería	Selecta (Muffins y Cup Cakes): cariño hecho en casa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Aceite de palma -Cacao en polvo - Leche descremada en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Carozzi (Premezcla integral): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto para realizar preparaciones de panadería en el hogar	Carozzi (Premezcla integral): facilidad y rapidez para hacer pan en el hogar	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Harina integral de trigo - Hierro	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede concluir que la propuesta de esta categoría ha mutado de una que ofrecía solo harinas con poco nivel de elaboración a una que innovo incorporando mezclas para diferenciar sus productos y captar la atención de otro segmento de mercado que busca la forma de cocinar preparaciones rápidas y fáciles. Por otro lado, se destaca la incorporación de ingredientes integrales y cereales enteros.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría postres.

Tabla 15: *Categoría postres*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de todos los estrato socioeconómicos que busquen un producto dulce para consumir de forma inmediata o para preparar en el hogar	
2. Propuesta de valor	Producto dulce para preparar y consumir en familia	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Ambrosoli, Vivo, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: azúcar, sal, carragenina, maltodextrina, colorante, gelatina, sacarina	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de postres - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (azúcar, sal, carragenina, maltodextrina, colorante, gelatina, sacarina, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de azúcar, sal, carragenina, maltodextrina, colorante, gelatina, sacarina entre otros - Agrozzi S.A - Empresas Iansa S.A - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría postres en los años 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2012, 2013, 2015 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 16: Variación categoría postres

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Ambrosoli (Mote con huesillo): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un postre listo para consumir y sin preparación.	Ambrosoli (Mote con huesillo): producto listo para consumir no necesita refrigeración y preparación.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Trigo mote -Duraznos deshidratados	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Salsas para postres): personas de estrato socioeconómico medio que busquen sazonar sus postres.	Ambrosoli (Salsas para postres): acompañamiento para postres.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Aceite vegetal -Cacao en polvo -Emulsificante -Saborizante chocolate, manjar y frutilla	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Flanes): personas de estrato socioeconómico medio que busquen una nueva alternativa de postres y que sea livianos en calorías.	Ambrosoli (Flanes): producto de fácil preparación y liviano en calorías.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Colorantes vainilla, chocolate, frutilla, entre otros -Fosfato tricalcico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2006	Ambrosoli (Gelatinas dobles light): personas de estrato social medio que busquen un postre sano y nutritivo	Ambrosoli (Gelatinas dobles light): postre liviano bajo en azúcar	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizante frambuesa y piña	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Kraft	No reporta cambios
2009	Vivo (Gelatinas): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un postre saludable y fácil de preparar	Vivo (Gelatinas): sabroso postre con 0% azúcar, endulzado con BioSweet y con Aloe Vera	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Sucralosa - Aloe vera	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Flanes): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un postre saludable y fácil de preparar	Vivo (Flanes): sabroso postre con fibra y caramelo 0% azúcar	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Sucralosa - Maltitol (jarabe sabor caramelo) - Jarabe de fructosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2010	Ambrosoli (Due): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un postre de calidad y fácil preparación con sabor a pie de limón o suspiro limeño	Ambrosoli (Due): postre de preparación rápida, sin necesidad de cocción y con sabor tradicional	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Leche condensada - Pulpa de fruta	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	Ambrosoli (Due Crème brûlée): personas de estrato socioeconómico medio y alto que sean amantes de los postres sofisticados y les guste prepararlos en casa	Ambrosoli (Due Crème brûlée): postre premium que se puede preparar en casa	No reporta cambios	- Club Carozzi	No reporta cambios	- Crema de leche - Huevo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2013	Vivo (Gelatinas con frutas) : personas de estrato socioeconómico medio que busquen un postre bajo en calorías y fácil de preparar	Vivo (Gelatinas con frutas) : la frescura de la fruta unida a una jalea saludable y liviana	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Stevia - Manzana	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Compota de fruta) : personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto sano y natural para la colación de los niños	Vivo (Compota de fruta) : fruta en formato practico y atractivo para lograr que los niños las consuman fácilmente, además no contiene colorantes, preservantes, azúcar añadida y saborizantes	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Puré concentrado de frutas -Jugo concentrado de frutas - Vitamina C	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2015	Vivo (Flan sabor vainilla con Stevia) : personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen disfrutar de un postre sano sabor a vainilla.	Vivo (Flan sabor vainilla con Stevia) : postre con sabor a vainilla endulzado con Stevia.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Stevia -Saborizante vainilla	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Vivo (mousse frambuesa, limón y chirimoya alegre) : personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen postre más liviano con diferentes sabores y que aporte al cuidado de su salud.	Vivo (mousse frambuesa, limón y chirimoya alegre) : postre liviano con mayor elaboración con distintos sabores endulzado con Stevia.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Stevia -Saborizante y limón, chirimoya alegre y frambuesa -Jarbe de maíz	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Ambrosoli (Flan tradicional de vainilla): personas de estrato socioeconómico medio que disfruten de los postres de leche hechos en casa	Ambrosoli (Flan tradicional de vainilla): sabor tradicional a vainilla unido a la suavidad de la leche en formato solido	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante de vainilla	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Jalea tradicional frambuesa y naranja): personas de estrato socioeconómico medio que disfruten de los postres livianos hechos en casa	Ambrosoli (Jalea tradicional frambuesa y naranja): sabor a frutas en formato sólido	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizante frambuesa y naranja	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Jalea pouch frambuesa): personas de estrato socioeconómico medio les gusten los postres livianos listos para consumir	Ambrosoli (Jalea pouch frambuesa): producto listo para consumir con sabor a fruta en estado semisólido				-Formato del producto			

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede ver que la empresa ingreso al segmento light en el 2006, para abordar un mercado que busca cuidar su salud, esta tendencia fue fortalecida los años siguientes con los lanzamientos de la marca Vivo, sin embargo, de igual manera la firma no dejo de lanzar productos para su anterior segmento.

Los ingredientes que se incorporaron a los nuevos postres son: puré de frutas, Stevia, sucralosa y vitaminas.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría tortillas.

Tabla 17: *Categoría tortillas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Persona de estrato socioeconómico medio alto que les guste consumir diferentes formatos de comida	
2. Propuesta de valor	Nutrición en formato divertido con sabor mexicano	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Pancho Villa, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas : maíz, sal, manteca y bicarbonato de sodio	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de postres - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (maíz, sal, manteca y bicarbonato de sodio)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de maíz, sal, manteca y bicarbonato de sodio, entre otros - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Compañía agropecuaria Copeval S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría tortillas solo en el año 2017, donde la empresa innovo en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 18: *Variación categoría tortillas*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2017	Pancho Villa (Burritos): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un producto para consumir acompañado con otro alimento	Pancho Villa (Burritos): sabor mexicano para acompañar carnes y verduras	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Trigo	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, el único cambio que se aprecia es en el año 2017, ya que, la compañía adquirió esta marca el 2015 con el objetivo de entrar a una nueva categoría, su principal fue de pasar de harina de maíz a harina de trigo.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría tostadas.

Tabla 19: *Categoría tostadas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio y alto que no tengan tiempo de preparar el desayuno	
2. Propuesta de valor	Alimento rico, liviano, crujiente y listo para consumir	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Selecta, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: harina de trigo blanco panadero, leudantes, sal, materia grasa	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (harina de trigo blanco panadero, leudantes, sal, materia grasa, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de harina de trigo blanco panadero, leudantes, sal, materia grasa, entre otros. - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría tostadas solo en el año 2013, donde la empresa innovo en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 20: *Variación categoría tostadas*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2013	Selecta (Tostadas integrales): personas de estrato socioeconómico medio y alto que no tengan tiempo de preparar el desayuno y busquen productos saludables	Selecta (Tostadas integrales): alimento rico, liviano, crujiente y listo para consumir para personas que cuidan su alimentación	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Harina de trigo integral	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede ver que solo se hizo cambios en los años 2013 y 2017, donde en el primer año la empresa lanzo un único producto diferenciado por utilizar componentes más beneficiosos para la salud como es la harina de trigo integral para satisfacer las exigencias de un nuevo segmento.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría snack.

Tabla 21: *Categoría snack*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un alimento nutritivo para colaciones	
2. Propuesta de valor	alimento rico, liviano, nutritivo y fácil de consumir	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Vivo, Costa, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: azúcar, sal, aceite vegetal, harina de trigo, hojuelas de maíz, leche, glucosa, avena, harina de arroz.	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (azúcar, avena, sal, aceite vegetal, glucosa, trigo, leche, harina de arroz, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores, azúcar, avena, sal, aceite vegetal, glucosa, trigo, leche, harina de arroz entre otros. - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría snack en los años 2006, 2007, 2010, 2013 y 2014, donde la empresa innovo en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 22: Variación categoría snacks

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2006	Costa (Cereal bar frutos rojos + yogurt): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un snack sano y nutritivo para consumir.	Costa (Cereal bar frutos rojos + yogurt): snack ideal para colaciones nutritivo y sano.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Sal -Yogurt -Pulpa arándano -Vitaminas: tiamina, riboflavina, niacina, B6, B12, ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Compañía agropecuaria Copeval S.A	No reporta cambios	No reporta cambios
2010	Costa (Cereal bar): Personas de estrato socioeconómico medio que busquen un snack sano y nutritivo para consumir.	Costa (Cereal bar): snack ideal para colaciones, nutritivo y sano con fruta natural de durazno y manzana	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manzana -Canela -Durazno -Vitaminas: tiamina, riboflavina, niacina, B6, B12, ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Vivo (Rice): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un alimento para consumir entre comidas o como colación	Vivo (Rice): alimento crujiente y liviano que se puede consumir a cualquier hora y ocasión, viene en tres presentaciones, tomate & albahaca, parmesano & cheddar y finas hierbas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Arroz - Tomate - Albahaca - Queso - Finas hierbas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Vivo (Minifrut): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un producto sano y natural para la colación de los niños	Vivo (Minifrut): fruta en formato práctico y atractivo para lograr que los niños las consuman fácilmente, además no contiene colorantes, preservantes, azúcar añadida y saborizantes	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Puré concentrado de frutas -Jugo concentrado de frutas - Vitamina C	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Pops): personas de estrato socioeconómico medio que busquen una colación entretenida y liviana para los niños	Costa (Pops): un rico y liviano snack práctico para colación, en tres variedades berries, manzana y chocolate	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manzana deshidratada - Cacao	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2014	Vivo (Vivo snack): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen un snack que sea nutritivo y con un envase fácil de llevar.	Vivo (Vivo snack): producto nutritivo fácil de llevar ideal para colaciones.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Maíz -Stevia -Sucralosa -Saborizante cacao -Vitaminas B6, B2, B12, B1 y C -Ácido fólico	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede visualizar que los productos lanzados en esta categoría están orientados a estratos socioeconómicos medios y altos, pero con distintos segmentos de mercados, ya que, los snacks incorporados bajo la marca Vivo, están orientados a un segmento con conciencia en el cuidado de su salud y bienestar, en cambio la marca Costa está dirigido a personas que buscan productos para colación.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría jugos y néctares.

Tabla 23: *Categoría jugos y néctares*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio y bajo que una forma de hidratarse con sabor.	
2. Propuesta de valor	Hidratación con sabor refrescante.	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Vivo, Sprim, Caricia, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones). -Materia primas: azúcar, saborizantes, aspartamo, tartrazina	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (azúcar, saborizantes, aspartamo, tartrazina, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de azúcar, saborizantes, aspartamo, tartrazina, entre otros. -Agrozzi S.A - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría jugos y néctares en los años 2006, 2007, 2008, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 24: *Variación categoría jugos y néctares*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2006	Sprim (Néctar sprim light): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un jugo que sacie la sed o como colación que cuide su salud.	Sprim (Néctar sprim light): refrescante néctar saborizado que satisface la sed cuidando la línea.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Goma xántica -Goma arábica -Vitamina C	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	Vivo (Jugos en polvo): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen refrescarse con un jugo que cuide su línea y salud.	Vivo (Jugos en polvo): hidratar entregando sabor cuidando el bienestar y salud de las personas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Goma arábica -Sucralosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Sprim (Néctar sprim multifrut): personas de nivel socioeconómico medio que busquen hidratarse cuidando su salud.	Sprim (Néctar sprim multifrut): refrescar entregando vitaminas en los jugos para el cuidado de la salud de las personas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante piña, naranja, manzana y durazno - Vitaminas A y C	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2008	Vivo (Clear): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un jugo con mayor valor agregado y sin colorantes.	Vivo (Clear): forma de rápida hidratación con antioxidantes y sin colorantes	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Sucralosa - Té verde	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2011	Sprim (Sport, Sabores chilenos y Fusión): personas de estrato socioeconómico medio que buscan la forma de hidratarse con un jugo rápido de preparar y de exquisitos sabores.	Sprim (Sport): hidratación rápida con un bebestible con sabor a fruta	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Goma xanthán - Vitamina B6 y B1 - Saborizante natural de naranja	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
		Sprim (Sabores chilenos): hidratación en un bebestible con sabores tradicionales de Chile	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante melón calameño, pomelo, durazno nectarin y durazno huesillo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
		Sprim (Fusión): hidratación en un bebestible que mezcla las vitaminas y sabores de dos frutas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante chirimoya y naranja	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Vivo (Frutos rojos): personas de estrato socioeconómico medio que buscan la forma de hidratarse con una bebida fácil de preparar, libre de calorías y azúcar	Vivo (Frutos rojos): hidratación con una bebida fácil de preparar y con sabor a berries	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizantes de frutilla, arándanos y frambuesa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2013	Sprim (Ice): personas de estrato socioeconómico medio que busquen refrescarse rápidamente con jugos en polvo.	Sprim (Ice): hidratación refrescante.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No hay información	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Sprim (Sabores chilenos de exportación): personas de estrato socioeconómico medio que busquen refrescarse con jugos en polvo con sabores poco tradicionales.	Sprim (Sabores chilenos de exportación): hidratación con un producto que presenta novedosos sabores como; durazno nectarin y manzana fuji.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizantes de durazno, manzana fuji, nectarina.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo (Herbal): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen refrescarse con jugo en polvo sin calorías y azúcar	Vivo (Herbal): hidratación sabor a futas con un toque de menta	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Sucralosa -Saborizantes de albahaca y piña	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2014	Vivo (Natura mix): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un jugo que los refresque y cuide su salud.	Vivo (Natura mix): jugo endulzado con Stevia, que refresca a la familia cuidando su salud.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Sucralosa -Saborizantes pomelo, maracuyá y naranja.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Vivo gotas: personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen darle sabor al agua con gotas que no contengan azúcar y que sea práctico para llevar.	Vivo gotas: innovadora forma de darle sabor al agua. Sin azúcar, con un práctico, portable y atractivo envase.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Ácido cítrico -Saborizante -Vitamina E -Vitamina A	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Sprim mix: personas de estrato socioeconómico medio que busquen con más de un sabor de frutas y que los refresque	Sprim mix: jugo que da sabor al agua con más de un sabor de fruta.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Ácido cítrico -Saborizante -Vitamina E -Vitamina A	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2015	Vivo (Natura mix): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen nuevos sabores de jugos en polvo para dar sabor al agua.	Vivo (Natura mix): jugos en polvo que refresquen con nuevos sabores a piña, albahaca, berries, limón y jengibre.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	Saborizantes de piña, piña, albahaca, berries, limón y jengibre.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Vivo (Néctar 1 litro): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen un néctar para disfrutar con toda la familia, con distintos sabores y cuide su salud.	Vivo (Néctar 1 litro): néctar ideal para toda la familia con variedad de sabores, endulzado con 100% Stevia y sin azúcar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Agua -Jugo clarificado -Saborizantes -Stevia -Sucralosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2016	Vivo (Agua): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen hidratarse con agua baja en calorías con jugo de frutas.	Vivo (Agua): agua con jugos de frutas baja en calorías y sin preservante ideal para los niños.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Agua -Jugo clarificado -Sucralosa -Sal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Vivo (agua jugo de frambuesa y jugo de uva): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen hidratarse con un suave sabor a frutas.	Vivo (agua jugo de frambuesa y jugo de uva): hidratación con un suave toque a fruta sabor uva y frambuesa.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizantes de frambuesa y uva -Goma arábica -Sucralosa	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

Según la tabla anterior, se puede visualizar que, en el año 2007, la empresa lanzo una nueva marca llamada “Vivo”, la cual se diferencia de la anterior (Sprim) en la composición de su fórmula, ya que, anteriormente eran endulzados con azúcar, después con sucralosa y actualmente Stevia, esto hizo que la firma se orientara a distintos segmentos de mercados y estratos socioeconómicos. En los años posteriores la empresa siguió desarrollando estas dos marcas.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría mermeladas.

Tabla 25: *Categoría mermeladas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio que busquen un producto dulce como acompañamiento.	
2. Propuesta de valor	Producto dulce ideal para acompañar el pan o galletas, a cualquier hora del día.	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Vivo, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones). - Materia prima: frutas, azúcar	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de mermelada - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (frutas, azúcar, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de frutas, azúcar, entre otros. - Empresas Iansa S.A - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría mermeladas solo en el año 2017, donde la empresa innovo en productos.

Tabla 26: *Variación categoría mermeladas.*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2017	Vivo (mermeladas berries, mora, durazno, frambuesa y mango): personas de estrato medio alto que busquen un acompañamiento ya sea para pan o galletas en distintos sabores y además de ser nutritivo.	Vivo (mermeladas berries, mora, durazno, frambuesa y mango): mermelada endulzada con Stevia ideal para acompañamiento de galletas y pan en distintos sabores.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Pulpa concentrada de berries, mora, durazno, frambuesa y mango. -Jugos concentrados de berries, mora, durazno, frambuesa y mango. -Stevia	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se pudo observar que la firma ingreso a esta categoría el año 2017, por lo cual no es posible apreciar la evolución del modelo.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría saborizada.

Tabla 27: *Categoría leche saborizada*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Personas de estrato socioeconómico medio que busquen un lácteo para sus familias con sabor a chocolate, pero bajo en calorías	
2. Propuesta de valor	Ideal para consumir solo o acompañado de otro alimento.	
3. Canales	- Mayoristas - Minoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	-Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Costa, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras. - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) -Materias primas: cacao, leche, azúcar	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país -Abastecimiento de materias primas (cacao, leche, azúcar, en otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de cacao, azúcar, leche, entre otros - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría leche saborizada solo en el año 2008, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 28: *Variación categoría leche saborizada*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2008	Bambino Lac: personas de estrato socioeconómico medio que busquen un lácteo para sus familias con sabor a chocolate pero bajo en calorías	Bambino Lac: lácteo con sabor a chocolate bajo en calorías	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Cereal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior, se puede observar que la empresa ingreso a esta categoría el año 2008 y en los años posteriores no realizó innovaciones.

Confites

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría galletas.

Tabla 29: *Categoría galletas*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Dirigido a todos los estratos socioeconómicos que busquen un producto dulce o salado.	
2. Propuesta de valor	Ideal para consumir solo o acompañado de otro alimento.	
3. Canales	- Mayoristas - Minoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Licencia Disney - Recursos intelectuales: marca Costa, Vivo, Ambrosoli, Calaf, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras. - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materias primas: harina de trigo, azúcar, aceite vegetal, saborizantes	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (trigo, azúcar, aceite vegetal, saborizantes, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de trigo, azúcar, aceite vegetal, saborizantes, entre otros - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A -Tetra Pak de Chile Comerc. Ltd - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Disney Company - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas -Minoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría galletas en los años 2005, 2007, 2008, 2010, 2012, 2014, 2015 y 2017, donde la empresa innovo en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 30: Variación categoría de galletas

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Costa (Galletas de champaña): personas con estrato socioeconómico medio que busquen galletas para que disfruten los niños.	Costa (Galletas de champaña): galletas con formatos Disney, que entregan entretenimiento a los niños.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Bicarbonato de sodio	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Gran cereal): personas con estrato socioeconómico medio que busquen galletas de distintas variedades que entregan nutrientes.	Costa (Gran cereal): galletas nutritivas realizadas en base a cacao, fibra y avena.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Hojuelas de avena. -Sal -Harina de centeno	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Compañía agropecuaria Copeval.	No reporta cambios	No reporta cambios
2008	Costa (Gran cereal): personas de estrato socioeconómico medio y alto que busquen una galleta saludable baja en azúcar.	Costa (Gran cereal): nutrición equilibrada con un producto rico en cereales, alto en fibra, sin azúcar añadida e intenso sabor	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Hojuelas de avena -Sal -Harina de centeno -Saborizantes	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2010	Vivo (Soda): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto bajo en calorías en formato de galletas.	Vivo (Soda): alimento liviano, alto en nutrientes, prebióticos, fibra y sazonado con Biosal.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Prebióticos - Fibra de avena - Sal -Biosal	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Gran Cereal Crocante): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto saludable alto en fibra.	Costa (Gran Cereal Crocante): alimento dulce con alto valor nutritivo que ayuda a la digestión	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Hojuelas de avena -Trigo -Sal -Harina de centeno -Saborizantes	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2014	Vivo (Galletas vivo salvado): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen galletas con sabor a germen de trigo, que sean beneficiosas para su salud.	Vivo (Galletas vivo salvado): ideal para reemplazar el pan en la hora del desayuno y es perfecta como snack.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Germen de trigo -Fibra de avena. -Miel de abejas -Almidón de maíz. -Color caramelo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Deli cookies): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen consumir galletas con alto contenido en coco y gotas de chocolate en familia.	Costa (Deli cookies): galletas para consumo familiar con sabor a chocolate y coco y textura soft.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Trigo -Mantequilla -Almidón de maíz -Huevos -Saborizantes -Leche	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2015	Vivo (galletas vivo 4 semillas): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen una galleta saludable y nutritiva con exquisito sabor.	Vivo (galletas vivo 4 semillas): galleta nutritiva que contiene semillas de chía, linaza, amapola y sésamo.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Chía -Linaza -Amapola -Sésamo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Maxi chips): personas de estrato socioeconómico medio que busquen una galleta con intenso sabor a chocolate.	Costa (Maxi chips): galletas con chips de 100% sabor a chocolates.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Chips de chocolates -Pasta de cacao -Manteca de cacao -Leche en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Calaf (Galleta Bortolaso coco y surtido): personas de estrato socioeconómico medio que busquen galletas dulces con sabor a coco, vainilla y chocolate.	Calaf (Galleta Bortolaso coco y surtido): galletas dulces con sabor a coco, vainilla y chocolate.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante coco, cacao, vainilla	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios
	Costa (Mini bimbo vainilla & chocolate): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen galletas dulces con forma de ositos sabor a vainilla y chocolate.	Costa (Mini bimbo vainilla & chocolate): galletas entretenidas en forma de ositos sabor a chocolate y vainilla.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Saborizante sabor a vainilla -Saborizante frutilla -Cacao -Avena - Mantecillas -Sal -Materia grasa y levadura	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios

	Costa (Costa gran cereal sin azúcar): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen galletas sin contenido de azúcar con sabor a avena.	Costa (Costa gran cereal sin azúcar): galletas sin contenido de azúcar con un 30% de avena y cuatro cereales, ideal para colaciones y alimentarse sanamente.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Hojuelas de avena -Trigo -Aceite vegetal -Sal -Harina de centeno -Saborizantes	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios
	Costa (Crackelet): personas con estrato socioeconómico que busquen galletas saladas ideales para untar en salsas.	Costa (Crackelet): galletas saladas especiales para colación y untar en salsas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Aceite de palma vegetal -Levadura -Sal -Bicarbonato -Saborizante	No reporta cambios	-INDAP Parral	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se pudo observar que la empresa pasó de lanzar galletas tradicionales a unas con mayor valor agregado para un nuevo segmento de clientes que buscan una nutrición balanceada incorporando productos con avena y harina centeno. Posteriormente incorpora Vivo a su categoría, para captar un segmento de mercado que buscan productos saludables. Sin embargo, en los periodos siguientes continuó desarrollando ambas líneas. Luego en el año 2017 incorporó otra marca llamada Calaf dirigida a niños y adultos jóvenes.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría chocolates.

Tabla 31: *Categoría chocolates*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Dirigido a todos los estratos socioeconómicos que busquen un producto dulce que les otorgue placer.	
2. Propuesta de valor	Sensación dulce en momentos especiales.	
3. Canales	- Mayoristas - Minoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Materias primas - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Costa, Ambrosoli, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) - Materia prima: cacao, azúcar, saborizantes, aceite vegetal	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (cacao, azúcar, saborizantes, aceite vegetal, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de cacao, azúcar, saborizantes, aceite vegetal, entre otros - Empresas Iansa S.A - Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Minoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría chocolates en los años 2005, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2015 y 2017, donde la empresa innovo en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 32: Variación categoría chocolates

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Ambrosli (Bombones orly): personas de estrato socioeconómico medio que busque disfrutar de un chocolate en formato más pequeño.	Ambrosli (Bombones orly): chocolates en formatos pequeños.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Pasta de cacao -Manteca de cacao -Cacao en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2007	Ambrosoli (Orly): personas de estrato socioeconómico bajo que busquen sabores distintos de chocolates.	Ambrosoli (Orly): entregar un nuevo sabor de chocolate para entregar variedad a las personas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Pasta de cacao -Manteca de cacao -Cacao en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Rolls): personas de extracto socioeconómico medio que busquen nuevos sabor y nueva forma de comer chocolate.	Costa (Rolls): entregar una nueva variedad y presentarlo en diferente formato y sabor	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Harina de trigo -Harina de arroz -Harina de maíz -Manteca de cacao -Pasta de cacao -Cacao en polvo -Solidos de leche -Suero de leche -Leche en polvo -Salvado de trigo -Antioxidante BHT	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2008	Costa 62%: personas de estrato socioeconómico alto que disfruten del sabor intenso del cacao.	Costa 62%: buena fuente de antioxidantes con intenso sabor a cacao.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Pasta de cacao de cacao. -Manteca de cacao. -Naranja deshidratada	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa 72%: personas de estrato socioeconómico alto que disfruten del sabor intenso del cacao y la naranja.	Costa 72%: buena fuente de antioxidantes y vitamina C con intenso sabor a cacao y naranja.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manteca de cacao -Naranja en trocito	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Golden Nuss): personas de estrato socioeconómico medio y bajo que les guste consumir chocolate con almendras.	Ambrosoli (Golden Nuss): chocolate con almendras sin azúcar, pero con igual sabor y textura que el chocolate original.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Almendras -Manteca de cacao -Pasta de cacao -Solidos de leche -Leche en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2010	Costa (Cacao & Frambuesa): personas de estrato socioeconómico medio y alto que buscan un producto para endulzar el día.	Costa (Cacao & Frambuesa): producto dulce, con alto porcentaje de cacao, y trocitos de frambuesa, además de contar con antioxidantes naturales.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Trocitos de frambuesa -Antioxidantes naturales -Cacao en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Carezza Mousse de limón): personas de estrato socioeconómico alto que les gusta consumir chocolates rellenos de sabores suaves de la más alta calidad.	Costa (Carezza Mousse de limón): mezclar la dulzura del chocolate con el sabor tradicional del Mousse de limón.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante de limón. -Leche en polvo -Aceite vegetal fraccionado -Antioxidantes BHA, BHT	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Costa (Carezza Mousse de capuccino): personas de estrato socioeconómico alto que les gusta consumir chocolates rellenos de sabores intensos de la más alta calidad	Costa (Carezza Mousse de capuccino): la dulzura del chocolate mezclada con la intensidad del capuccino, elaborado en el hogar	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizante de limón. -Leche en polvo -Aceite vegetal fraccionado -Antioxidantes BHA, BHT -Café tostado.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2011	Ambrosoli (Monedas de chocolate Cars): personas de estrato socioeconómico medio que buscan un producto para encantar a los niños.	Ambrosoli (Monedas de chocolate Cars): producto dulce que busca entretener a los más pequeños del hogar.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Sólidos de leche. -Leche en polvo. -Cacao en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Orly banana Split): personas de estrato socioeconómico medio que son amantes de los chocolates rellenos	Ambrosoli (Orly banana Split): sabor tradicional del chocolate unido a la frescura de un postre hecho de fruta tropical	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No hay información	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2015	Costa (Tableta vizzio): personas de estrato socioeconómico medio alto que quiera disfrutar del sabor de la almendra y el chocolate.	Costa (Tableta vizzio): tableta de chocolate preparado con alto porcentaje de almendras.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Almendras -Maní -Proteína de trigo -Pasta de cacao -Cacao en polvo -Saborizante artificial de vainilla.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (Rolls fun): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen consumir un chocolate de un formato divertido.	Costa (Rolls fun): chocolate de leche cubierto con caramelos de atractivos colores.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No hay información	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ambrosoli (Golden peanuts): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un chocolate con alto sabor a maní tostado.	Ambrosoli (Golden peanuts): chocolate con sabor agradable a maní tostado.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Maní -Manteca de cacao -Pasta de cacao -Cacao en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Costa (Costa Cacao 62% Cranberries & Crispy): personas de estrato socioeconómico medio alto que busquen disfrutar de un chocolate con alto contenido de cacao y sabor a cranberries.	Costa (Costa Cacao 62% Cranberries & Crispy): chocolate que entrega una sensación dulce con alto porcentaje de cacao y frutos rojos.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manteca de cacao -Berries deshidratados	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Costa (milk & cookies): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un sabor tradicional a chocolate unido al sabor de clásicas galletas frac.	Costa (milk & cookies): chocolate con sabor innovador mezcla el sabor tradicional con el sabor de las galletas frac.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Harina de trigo. -Almidón de trigo. -Almidón de tapioca. -Gluten de trigo. -Leche en polvo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Costa (Golden milk): personas con estrato socioeconómico medio que busquen un chocolate de leche	Costa (Costa Golden Milk): chocolate extra suave con alto dulzor.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Leche en polvo -Manteca de cacao -Pasta de cacao	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Calaf (In Kat crunch maní y In Kat crunch): personas de estrato socioeconómico medio que les gusté consumir chocolate.	Calaf (In Kat crunch maní): la dulzura del chocolate unida a las vitaminas del arroz y la crocancia y sabor del maní. Calaf (In Kat crunch): la dulzura del chocolate unida a las vitaminas del arroz.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Maní - Arroz	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se puede observar que la empresa ha innovado en los distintos estratos socioeconómicos a los cuales dirige su oferta de chocolates, porque al comienzo del periodo en análisis lanzo productos para el estrato medio y posteriormente agregó fórmulas para el alto incorporando algunas frutas y aumentando la cantidad de cacao en las preparaciones. Por otro lado, se puede apreciar la importancia que representa la marca Costa en la categoría, dado que, esta reporta once incorporaciones de productos, por lo tanto, esta marca está presente en varios segmentos de mercados.

La empresa está potenciando la categoría, dado que, es una de las que más lanzamientos reporta, incluso agregó el año 2017 productos de Calaf aumentando así la oferta de chocolates y los segmentos de mercado atendidos.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría caramelos.

Tabla 33: *Categoría caramelos*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Dirigido a todos los estratos socioeconómicos que busquen un producto dulce que les otorgue placer.	
2. Propuesta de valor	Sensación dulce en momentos especiales.	
3. Canales	- Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Costa, Ambrosoli, Calaf, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) -Materia prima: Azúcar, gelatina y colorantes	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (Azúcar, gelatina, colorantes, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de azúcar, gelatina, colorantes, entre otros - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - Medios de comunicación - Asociaciones gremiales - Mayoristas - Supermercados - Distribuidores	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría snack en los años 2012, 2014 y 2017, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 34: Variación categoría caramelos

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2012	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Club Carozzi	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2014	Ambrosoli (Gomitas rellenas): dirigida a todos los estratos socioeconómicos que buscan consumir un producto dulce que contenga un centro líquido.	Ambrosoli (Gomitas rellenas): gomitas dulces con relleno líquido.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Cacao	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
2017	Ambrosoli (Goyak Gigante Frugelé XL): personas de estrato socioeconómico medio que les guste consumir caramelos o camparlos para los niños.	Ambrosoli (Goyak Gigante): dulzura en un formato práctico y duradero Ambrosoli (Frugelé XL): dulzura con una textura suave y blanda.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Jarabe de glucosa - Saborizantes.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

	Ambrosoli (Marshmallows tradicional y trenza): personas de estrato socioeconómico medio que busquen un confite dulce y blando	Ambrosoli (Marshmallows tradicional y trenza): confite dulce de textura suave que puede ser consumido de distintas formas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	- Saborizantes - Almidón de maíz	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
--	--	--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se puede observar que la categoría se ha enfocado en desarrollar caramelos blandos para abarcar otros segmentos de mercado, ya que, esta propuesta de caramelos es muy atractiva para los consumidores, además, ha incorporado ingredientes como: cacao y almidón de maíz.

Agroindustria

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría pulpa de frutas y verduras.

Tabla 35: *Categoría pulpas de frutas y verduras*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Empresas que busquen pastas de vegetales para elaborar sus productos.	
2. Propuesta de valor	Concentrado de verduras y frutas sin preservantes, colorantes y saborizantes.	
3. Canales	- Mayoristas	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Carozzi, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) -Materia prima: peras, manzanas, duraznos y azúcar	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (peras, manzanas, duraznos y azúcar, entre otras)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de peras, manzanas, duraznos y azúcar, entre otros - Empresas Iansa S.A -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Asociaciones gremiales - Empresas alimentarias	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría pulpas de frutas y verduras en los años 2005, 2006, 2007 y 2018, donde la empresa innovó en productos. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 36: Variación categoría pulpas de frutas y verduras

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2005	Pulpa de uva: empresas que busquen pulpas de frutas para elaborar sus productos	Pulpa de uva: pasta de uva sin preservantes, colorantes y saborizantes.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Uva	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Ciruelas deshidratadas: empresas que busquen frutas deshidratadas para elaborar sus productos.	Ciruelas deshidratadas: fruto útil para consumir inmediatamente o realizar preparaciones	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Ciruelas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Empresas que busquen pulpas de verduras para elaborar sus productos.	Pulpa de zapallo: pasta de zapallo sin preservantes, colorantes y saborizantes.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Zapallo	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
		Pulpa de zanahoria: pasta de zanahoria sin preservantes, colorantes y saborizantes.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Zanahoria	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios
	Arvejas deshidratadas: empresas que busquen verduras deshidratadas para elaborar sus productos.	Arvejas deshidratadas: guisante listo para usar en preparaciones industriales.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arvejas	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios

2006	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Coca Cola Company	No reporta cambios
2007	Empresas que busquen pulpas de frutas orgánicas para elaborar sus productos	Pulpa de manzana orgánica: pasta de manzana sin preservantes, colorantes, saborizantes y pesticidas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Manzana orgánica	No reporta cambios	-Agricultores del Maule	No reporta cambios
2008		Pulpa de ciruela orgánica: pasta de ciruela sin preservantes, colorantes, saborizantes y pesticidas.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Ciruela	No reporta cambios	-Gerbert -Nestle S.A -Beechnut	No reporta cambios
	Pulpa de arándano: Empresas que busquen pulpas de frutas para elaborar sus productos	Pulpa de arándano: pasta de arándano sin preservantes, colorantes y saborizantes.	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Arándano	No reporta cambios		No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se observa que el mayor cambio en los componentes del modelo son los ingredientes de las nuevas pulpas pasando de frutas comunes a orgánicas para satisfacer a otro segmento de mercado, el cual aprecia esta cualidad de las pastas.

En la presente tabla se muestran los componentes del modelo, antes del análisis en la categoría pulpa de tomates.

Tabla 37: *Categoría pulpa de tomates*

Elementos modelo		
1. Segmento de mercado	Empresas que busquen pastas de vegetales para elaborar sus productos	
2. Propuesta de valor	Concentrado de tomates sin preservantes, colorantes y saborizantes	
3. Canales	- Mayoristas	
4. Relaciones con los clientes	- Programa Global de Negocio - Portal clientes página web - Página web Club Carozzi - Canal de denuncias prevención de delitos	
5. Fuentes de ingresos	- Ventas al mayor	
6. Recursos clave	- Recursos humanos: producción, distribución y gestión - Planta de producción - Planta de distribución - Recursos intelectuales: marca Carozzi, patente, bases de datos de clientes, red de proveedores, asociaciones gremiales y relación con instituciones financieras - Fuente de financiamiento (bonos, créditos o emisión de acciones) -Materia prima: pulpa de tomates	
7. Actividades clave	- Desarrollo de productos - Desarrollo de nuevos envases. - Producción de salsa - Publicidad diversos medios de comunicación. - Merchandising - Logística y red de distribución propia a largo del país - Abastecimiento de materias primas (tomates)	
8. Asociaciones clave	- Proveedores de tomates, entre otros -Tiger Brands Ltd - Productos plasticos H y C S.A - Cia de Petróleos de Chile Copec S.A - Agencias de publicidad - MacDonald's - Burguer King - Dominos Pizza - Telepizza	
9. Estructura de costes	Directos	Indirectos
	- Gastos planta (luz, agua y gas) - Materias primas - Personal de producción	- Distribución - Innovación y desarrollo - Marketing - Merchandising - Agencias de publicidad - Servicio post venta

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

A continuación, se presenta la variación del modelo de negocio en la categoría pulpa de tomates solo el año 2007. Los años en que no hubo cambios esta mantuvo su modelo de negocio.

Tabla 38: *Variación categoría pulpa de tomates*

Año	Segmento de mercado	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingresos	Recursos clave	Actividades clave	Asociaciones clave	Estructura de costos
2007	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	No reporta cambios	-Pizza Hut	No reporta cambios

Fuente: elaboración propia a partir de información de empresas Carozzi S.A.

En la tabla anterior se observa que el único cambio en esta categoría fue la creación de una asociación clave con Pizza Hut para abastecer de pulpa a la cadena de alimentos.

6.2 Análisis externo del modelo de negocio

6.2.1 Ámbito social

El año 2005 en respuesta a la falta de tiempo de los consumidores para cocinar y la exigencia por productos de calidad, fáciles de preparar, sabrosos y bajos en calorías, Carozzi incorporo nuevos productos a sus marcas más emblemáticas. Por ejemplo, la línea cocina lista y cocina fácil, las cuales traen platos y mezclas para cocinar en menos tiempo. Respecto a la preocupación de los consumidores por las calorías reformulo sus jugos Sprim, postres Ambrosoli y Caricia para entregar una alternativa light para el público preocupado por mantener la línea.

Por otro lado, en el mundo existe la tendencia por consumir productos más sanos y nutritivos, por ende, la firma creo una nueva línea de galletas, la cual incorpora avena, centeno y trigo entero, en formato útil para colación.

Los consumidores cada vez exigen producto de mejor calidad y fáciles de preparar, por lo tanto, esta entidad lanzo en el periodo actual la marca de productos Trattoria, con sofisticadas preparaciones especiales para paladares exigentes.

Posteriormente el año 2006 Carozzi incorporó cereales para el desayuno para entregar una alimentación balanceada en esta comida, ya que, el desayuno interviene en la función cognitiva de los escolares según lo expuesto por Sánchez y Serra, (2000). Este mismo año la compañía disminuyó los niveles de pesticidas en frutas y verduras, por el daño que estos pueden generar a la salud en especial a los fetos y bebés, los cuales son más vulnerables a los daños causados por los químicos tóxicos. Cualquier sustancia que interrumpa los niveles hormonales puede interferir con el desarrollo del embrión, pudiendo causar un daño irreversible de por vida según lo expuesto por Howard, (2003).

El año 2007 esta firma ofreció productos para aquellas personas que decidan vivir mejor y cuidarse sin sacrificios, lanzando la marca Vivo orientada a aquellos consumidores que buscan un estilo de vida saludable, ya que, según Martínez, (2005). La alimentación saludable se ha convertido en la tendencia de consumo y la industria a nivel mundial.

Por último, el año 2008 siguiendo la tendencia mundial la empresa Carozzi incorporó el formato Tetra Pak el cual es más amigable con el medio ambiente para productos tales como: salsa de tomate Pomarola, leches, entre otros, ya que, las bolsas plásticas generan graves problemas medioambientales, es por esto, que países como Dinamarca, Finlandia, Irlanda e Italia han tomado medidas para controlar el uso de estos empaques según lo expuesto por Dirksen, (2008).

6.2.2 Ámbito legal

La ley de composición nutricional de los alimentos y su publicidad empezó su tramitación en el Congreso de Chile el año 2007, dentro de las exigencias de esta norma es indicar con sellos los productos altos en azúcar, es por esto que, en el año 2008 Carozzi lanzo la galleta gran cereal con 0% azúcar añadida para adelantarse a los cambios que producirá en la industria esta normativa.

Por otra parte, en el 2010 la empresa lanzo en la marca multicategorías Vivo galletas de soda y agua, las cuales son bajas en colesterol, grasas Trans y sodio en repuesta a las exigencias de la ley de alimentos, respecto a la cantidad de sodio y grasas saturadas limite en los alimentos procesados.

El año 2013 Carozzi concreto su primer portafolio de proyectos gracias a la ley N° 20.241, la cual fue promulgada el 10 de enero de 2008, la cual fomenta la investigación y desarrollo del sector privado, a través de un incentivo tributario.

El año 2014 en respuesta a las exigencias de la ley de alimentos, respecto a la cantidad de grasas saturadas límite en los alimentos procesados, la empresa introdujo una pasta instantánea baja en grasa, dado que son horneadas y no fritas como los otros productos de la industria.

En junio de 2016 entro en vigor la ley de etiquetado que, a través de distintos sellos, advierte cuando las porciones de 100 gramos superan los criterios máximos establecidos por el Ministerio de Salud de Chile en azúcar, grasas saturadas, calorías y sodio. Por ende, este mismo año la firma adecuo los envases de los alimentos “Altos En” para cumplir con los requerimientos de la norma, eliminando personajes o figuras en los productos que al menos contengan uno de los cuatro sellos.

6.2.3 Cambio tecnológico

Durante el 2005 Carozzi adquirió maquinaria moderna con el fin de seleccionar granos de arroz para la marca Rizzo según color y tamaño. Además, adquirido una nueva maquinaria envasadora “retortable”, la cual permite entregar productos de larga vida, más cómodos y livianos que conservados en latas, esta es usada especialmente para la categoría de salsas postres, jugos y refrescos.

Posteriormente, tras el cambio social por llevar a cabo un estilo saludable, la empresa lanzo la línea vivo, por lo cual para seguir estas tendencias se incorporó la nueva fórmula BioSweet para endulzar los productos con cero calorías. Esta fórmula es en base a azúcar de caña orgánico, más conocido como sucralosa. Para la incorporación de un producto según la doctora María Pía Gianelli Parra, Académica del departamento de Ingeniería en alimentos de la universidad del Bio Bio, Chillán, los años de estudios es variable según el producto, pero en promedio son alrededor de tres años.

El año 2008 empresas Carozzi incorporaron nuevos envases para la salsa pomarola, con el fin de ser amigable con el medio ambiente y postergar la descomposición del alimento sin refrigeración. Las causas que motivaron el cambio en el modelo fueron ratificadas por Dávalos y Fuentes (2012), ya que, estipulan que el uso de Tetrapak para conservar alimentos tiene dos objetivos mantener el producto con refrigeración (no aséptico) y conservar el producto sin refrigeración (aseptico), esta última contiene una lámina de aluminio, la cual sirve como barrera contra la penetración de gases desde el exterior

Según Calderas, González, Barcia y Chacón (2010) las nuevas tecnologías de la información han modificado el nuevo mundo en el que se desarrollan las organizaciones, caracterizado por el cambio rápido y constante, por lo que las firmas se deben adaptar a los cambios del entorno, buscando innovaciones para establecer una comunicación más conectada con sus consumidores. Carozzi se destaca por su constante innovación a nivel corporativo, por lo cual en agosto de este año estreno la nueva página web Carozzi, que tiene como fin reforzar los lazos con los consumidores y potenciar las distintas marcas mediante videos interactivos, animación, calidad fotográfica y miles de recetas.

Según López, Alcalá, Moreno (2010) el desarrollo tecnológico a nivel mundial ha llevado que actualmente se requieran grandes cantidades de energía para la producción de bienes y

servicios, la cual se obtiene primordialmente del petróleo y sus derivados. El tipo de energía utilizados por las empresas en sus procesos generan impactos en el medio ambiente, es por esto que hoy en día las organizaciones han tomado conciencia por el uso de las energías utilizadas en sus procesos, para ello el 2012 empresas Carozzi con el fin de conservar los recursos naturales de la tierra, a través de un uso más eficiente de la energía, agua, materiales y suelo, incorporo paneles solares para las planta de jugos en Teno y el centro industrial de Nos bajo la certificación LEED, con el fin de avanzar en el impacto industrial en el medio ambiente.

Según Fernández-Ramos (2013), internet se está convirtiendo en una de las fuentes principales de búsqueda de información por las personas. Entre los equipos utilizados para conectarse a internet se encuentra el teléfono móvil, con respecto al uso una de las practicas más frecuente es la descarga de las aplicaciones móviles, por lo anterior Carozzi lanzo en el 2014 “Carozzinando”, la nueva aplicación para IOS y Android la cual entrega recomendaciones de menús para toda la semana, listas de compra con los ingredientes necesarios, consejos prácticos y tips de cocina con acceso a videos ilustrativos.

Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) tiene como misión generar y transferir conocimientos y tecnologías estratégicas a escala global, para producir innovación y mejorar la competitividad del sector agroalimentario. Esta institución en el año 2017 transfirió a Carozzi nuevas tecnologías para el cultivo de arroz, la cual busca desarrollar nuevas variedades de arroz tolerantes a frío y a herbicidas.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DEL MODELO RESPECTO A LA LEY 20.606

7.1 Alimentos

7.1.1 Salsas de tomates

La empresa en esta categoría incorpora nuevos productos durante los años 2005 y 2006, posteriormente tiene un receso en el que no realizó nuevas innovaciones. En el año 2012 solo reporta cambios en la forma de relacionarse con sus clientes, introduciendo una plataforma online llamada “Club Carozzi”. Luego, solo en los años 2013, 2015 y 2017 lanzó nuevos productos en esta categoría.

Cabe destacar que esta categoría no reportaba productos con sellos al inicio del análisis y tampoco fueron incorporados durante el periodo en estudio, por ende, la ley de etiquetado no tuvo impacto en esta categoría. Sin embargo, incluyó nuevos ingredientes a su fórmula para diferenciar sus preparaciones de la competencia, donde los principales componentes que cambiaron fue la incorporación del tomate pomarola tanto en pulpa como en trozos, además incorporó la carne de vacuno y proteína vegetal de soya en sus productos gourmet, y por último agregaron diversas verduras y especies.

7.1.2 Pastas

Esta es una de las categorías que presenta más cambios, lanzó productos en la mayoría de los años de análisis a excepción del 2010, 2011, 2012 y 2016.

Los principales componentes incorporados a los nuevos productos son el trigo candéal introducido por Carozzi a Chile en el año 2005, ya que, este cereal es especial para la elaboración de pastas, otros a destacar es la avena, cebada, Omega 3, queso parmesano, carne de vacuno, proteína vegetal de soya, harina de arroz, puré de papas y diversas verduras y legumbres para seguir en esta categoría libre de sellos, dado que, ninguno de sus productos los tiene, por lo que no se vieron obligados a modificar los envases o la fórmula solo agregaron materias primas saludables para atraer al consumidor y seguir la tendencia de comida saludable.

Por otro lado, la empresa lanzó productos con la misma composición cambiando solamente el formato, como los nidos Fetucinni de Trattoria.

Con el propósito de abastecer de forma continua esta planta productiva se realizó una asociación con la Compañía agropecuaria Copeval S.A el año 2007.

7.1.3 Arroz

Esta categoría es otra de las que presentan un mayor número de lanzamientos en el periodo analizado, solo no incorporo productos a su negocio los años 2006, 2010, 2011, 2016 y 2017.

La principal innovación en categoría fue la incorporación de productos pre preparados, agregando nuevos grados de arroz y variedades internacionales con verduras, especias, semillas y vitaminas entre los que se destacan avena, canola, maravilla, coco y pasas, además de las vitaminas A, B7, B6, B1 y B12. Sin embargo, esta categoría no presenta sellos en ninguna de sus preparaciones porque al no añadir azúcares, miel, jarabes, sodio o grasas saturadas están libres de discos, como es el caso de los arroces solo envasados sin ningún valor agregado, no obstante, en los últimos periodos Carozzi elaboro preparaciones diferenciadas por sus componentes, donde se les agrego sal, pero bajo los límites establecidos por la norma, por ende, la formula se fue modificando para atraer a otros segmentos de clientes y para seguir sin estos discos.

Para asegurar el abastecimiento de esta materia prima se realizó una asociación con la Compañía agropecuaria Copeval S.A el año 2007.

7.1.4 Cereales y avenas

En esta categoría solo no se lanzaron productos los años 2005, 2008, 2010 y 2014, esto indica que es una de las categorías fuertes de la firma, ya que, se encuentra innovando constantemente su fórmula. Por otro lado, la empresa después que comenzó la discusión de la ley de alimentos solo lanzo un producto que contiene sellos el año 2009 e hizo uso por última vez de la licencia Disney, ya que, cuando entro en vigencia la ley este cereal fue obligado a eliminar las imágenes y figuras de los empaques que llamen la atención de los menores de 14 años, en los periodos siguientes esta entidad se dedicó a crear cereales de la marca Vivo, dado que, esta cuenta con buena aprobación por parte de los consumidores y casi no posee sellos. Además, con el objetivo de atraer la atención del consumidor agrega a casi todos sus productos Vitaminas B6, B2, B12 y B1, semillas, miel y frutas. Por otra parte, para endulzar los cereales reemplaza cantidades de azúcar por Stevia o Sucralosa, componentes más amigables con la salud y no sancionados en la ley.

La empresa realizó una asociación clave con la Compañía agropecuaria Copeval S.A el año 2007 para asegurar el abastecimiento de cereales.

7.1.5 Harinas y premezclas

Esta categoría tuvo varios años en los que no lanzó al mercado ningún producto, solo innovó en los años 2005, 2006, 2009 y 2011. El efecto de la ley se observa en las harinas lanzadas el 2011, ya que, incorporó líneas con cereales integrales, semillas, entre otros, pero sin azúcar, porque esta es añadida por el consumidor a la hora de cocinar el pastel o pan.

Por otro lado, en la línea torta lista lanzada en su mayoría los años 2005 y 2006 casi todas las mezclas tienen sellos porque la propuesta de estos productos es facilitar la vida del consumidor, por ende, el azúcar viene incorporada, así como otros ingredientes altos en calorías.

7.1.6 Postres

Los postres son otra de las categorías fuertes de la compañía, ya que, solo no innovó los años 2008, 2011, 2014 y 2016. En esta línea la mayoría de sus productos son flanes y jaleas en formato normal y light, donde la marca Vivo endulza su fórmula con Sucralosa y Stevia como propuesta saludable y para mantener sus formatos libres de sellos. Solo los años 2010 y 2012 se incorporaron preparaciones con sellos debido a la línea de flanes gourmet de Ambrosoli, los cuales basan su propuesta en una textura cremosa, por ende, solo son altos en grasas saturadas. Los demás lanzamientos solo innovaron en los saborizantes incorporados a la fórmula.

7.1.7 Tortillas

Esta categoría reporta solo un lanzamiento el año 2017, ya que, esta marca fue adquirida el año 2015 por Carozzi, permitiendo así la entrada a una nueva categoría. La empresa continúa la línea de productos de Pancho Villa sin mayores innovaciones para satisfacer a su mercado objetivo. Sin embargo, el 2017 incorporó un tipo de tortilla los burritos, el cual solo tiene el sello alto en calorías por la composición de sus ingredientes. Por lo tanto, la compañía no ha modificado la fórmula y tampoco los empaques.

7.1.8 Tostadas

Esta es otra de las categorías que presentan pocas innovaciones, dado que, solo incorporó un producto el año 2013 reemplazando en la fórmula la harina blanca panadera por harina de trigo integral, para entregar un producto más saludable y responder a las nuevas tendencias en alimentación. Los años posteriores siguió con las mismas formulas, ya que, no fue un alimento atractivo para el mercado. Finalmente, el año 2017 realizó una alianza estratégica con INDAP Parral, con el fin de abastecer con trigo blanco panadero a la planta.

7.1.9 Snack

En esta categoría solo se reportan lanzamientos los años 2006, 2010, 2013 y 2014, entregando alternativas sabrosas para la hora de colación. Principalmente, innovo con las marcas Vivo y Costa, donde en la primera endulza mayormente sus productos con Stevia y Sucralosa, para no incorporar en el envase el sello “alto en azúcares”, además del ingreso el año 2013 de pulpa de frutas sin azúcar añadida y la segunda siguió con fórmula tradicional de sus snacks solo incorporando ingredientes diferenciadores como frutas deshidratadas y vitaminas. Por lo tanto, la firma se ve obligada a colocar sellos en sus formatos.

7.1.10 Jugos y néctares

Esta es una de las categorías en la cual la empresa desarrollo mayores innovaciones de productos, por lo que solo los años 2005, 2009 y 2010, la compañía no lanzo productos, ya que, siguió penetrando el mercado con los productos que tenía hasta ese momento.

Se debe destacar que unos de los impactos que ha tenido la ley 20.606 sobre la composición de sus alimentos y su publicidad, fue en el ámbito social, ya que, las personas están optando por consumir productos más saludables. Es por este motivo que la empresa incorporo una nueva marca llamada Vivo, la cual está dirigida al segmento light o de bienestar, además esta marca fue introducida para adelantarse a los efectos de la nueva regulación de alimentos.

Los ingredientes más destacados en las fórmulas para preparaciones de jugos y néctares son: vitaminas, sucralosa, té verde, agua.

7.1.11 Mermeladas

Con el fin de seguir desarrollando la marca Vivo, empresas Carozzi en el año 2017, lanza mermeladas vivo de distintos sabores, lo que lo lleva a introducirse en una nueva categoría, además este nuevo producto es endulzado con Stevia para entregar productos más saludables y para cumplir con ley de etiquetado y no llevar sellos en sus productos.

7.1.12 Leche saborizada

En el 2008 fue el único año en el que se lanzó un producto de esta categoría, antes de la entrada en vigencia de la ley de etiquetado, este producto llevaba una caricatura la cual era atractiva para los niños, posterior a la ley la empresa cambio el formato de su envase potenciando los ingredientes de este producto.

7.2 Confites

7.2.1 Galletas

Se lanzaron nuevos productos en los años 2005, 2007, 2008, 2010, 2014, 2015 y 2017, esto con el fin de tener más variedad en esta categoría, por el contrario, en los años 2006, 2009, 2011, 2012, 2013 no se lanzaron productos, ya que, la empresa siguió reforzando su modelo de negocio actual.

En Chile durante los últimos años se ha promovido la vida saludable, es por esto que se busca con la implantación de la ley de etiquetado incentivar a la industria a diversificar su oferta con productos saludables. Por lo tanto, empresas Carozzi en el año 2010 lanza Vivo soda, con el fin de introducir la marca a otras categorías de negocios, además de fortalecer la variedad de productos al segmento light, es por esto por lo que contiene ingrediente diferenciados que benefician la salud de sus consumidores tales como: Biosal, la cual es una sal baja en sodio, por otro lado, sustituye la sal común porque esta es perjudicial para la salud y también incorpora fibra de avena. Posteriormente en el año 2014 lanza vivo salvado siguiendo la tendencia anterior. En el año 2015 introduce a la categoría galletas vivo 4 semillas estas tienen bajo contenido de sodio y son libres de colesterol. Aportan a la dieta fibras dietéticas; minerales como calcio, zinc y hierro y además contienen el ácido graso Omega-3, proporcionado por las semillas de linaza. Hay que destacar que si bien estas galletas entregan una propuesta más saludable debido a la composición de sus ingredientes

estas presentan el sello “alto en calorías”. Sin embargo, Vivo incorpora Biosal para disminuir su contenido de sodio y cumplir con la exigencia legal y no incorporar el sello “alto en sodio”.

Los ingredientes que se incorporaron a los nuevos productos se pueden destacar: hojuelas de avena, harina de centeno y sal, estos principalmente para la marca Costa, por otro lado, en la marca Vivo los ingredientes a destacar en la fórmula de sus productos son: fibra de avena Biosal, germen de trigo, miel de abejas y semillas de linaza, chía, amapola y sésamo.

7.2.2 Chocolates

Se lanzaron nuevos productos en los años 2005, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2015 y 2017, esto con el fin de tener más variedad en esta categoría, por el contrario, en los años 2006, 2009, 2013 y 2014 no se lanzaron productos para desarrollar los que tenía durante los años anteriores y la marca de estos.

Tras la entrada en vigor de la ley de etiquetado de alimentos, la empresa se ha visto obligada a rotular los productos altos en sodio, grasas saturadas, azúcar o calorías, donde los chocolates son uno de los productos que han sufrido mayormente este impacto, ya que, todos los productos de esta categoría contienen de dos a tres sellos, los que mayormente se mencionan “Alto en azúcar”, “Alto en calorías” y “Alto en grasas saturadas”. Sin bien, la categoría cuenta con estos sellos la empresa ha optado por no llevar modificaciones que cumplan con las exigencias de la ley, porque buscan seguir con una propuesta de valor de un producto que entregue una sensación dulce en ocasiones especiales, para distintos segmentos de mercados.

Por otro lado, la ley de etiquetado ha tenido un gran impacto en la empresa en la publicidad, ya que, la norma restringe la promoción de alimentos con sellos en horario diurno, donde se considera esto en los medios de comunicación masivos tales como: televisión, cines, radio, prensa, aquellos medios dispuestos en la vía pública e internet, es por esto que la empresa ha busca nuevas formas de publicitar sus productos como por ejemplo a través de las redes sociales y mediante su página web.

7.2.3 Caramelos

En esta categoría solo se lanzaron productos en los años 2014 y 2017, en los que introdujeron caramelos solo de la marca Ambrosoli, respecto a la ley de etiquetado la empresa se ha visto

perjudicada por los sellos que se les ha incluidos a estos bienes, así mismo como en el caso de los chocolates, esta categoría se ha visto perjudicada en la publicidad, llevando a cabo las mismas estrategias que la categoría mencionada anteriormente.

7.3 Agroindustria

7.3.1 Pulpas de frutas y verduras

Esta categoría presentó innovaciones en productos solo los años 2005, 2007 y 2008. Por otro lado, para aumentar su cartera de clientes el año 2006 realizó una asociación clave con la empresa Coca Cola Company. Respecto a la composición de la fórmula de sus productos esta es simple, ya que, son usados como materia prima para la elaboración de otros alimentos como lo son las preparaciones para bebés.

Los lanzamientos hechos por esta categoría responden a la demanda de empresas productoras de alimentos, pasaron de crear pastas sin preservantes, colorantes y saborizantes a innovar en los productos orgánicos para seguir la tendencia de consumo de alimentos reduciendo la cantidad de pesticidas o eliminarlos completamente. Por lo tanto, la composición de la fórmula de estas pastas fue modificada por un cambio social más que por la incidencia de la ley de alimentos. Respecto a la modificación de los envases por las exigencias publicitarias estos no fueron mayores, dado que, su empaque no presenta imágenes o figuras que atraigan la atención de los menores de 14 años.

7.3.2 Pulpa de tomates

Esta categoría en el periodo analizado no presentó innovaciones en productos, sin embargo, realizó una asociación clave con Pizza Hut para proveerlo con su producto.

En esta categoría la ley de alimentos no tuvo impacto, ya que, este producto no tiene sellos por que cumple las exigencias de límites de compuestos críticos establecidos en la norma.

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS GENERAL DE LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA CAROZZI S.A EN CHILE

Según lo analizado anteriormente se puede deducir que la empresa no presenta sellos en las categorías de salsas, pastas, arroz, mermeladas y pulpa de tomates, ya que, estos productos no tienen un mayor proceso de elaboración, sin embargo, con el transcurso de los años fue diversificando su propuesta incorporando productos con más valor agregado, introduciendo ingredientes como verduras y especias, pero bajo los límites de componentes críticos.

Cabe destacar que las categorías con más movimiento durante el periodo de análisis son: pastas, arroz, avenas y cereales, postres, jugos y néctares, galletas y chocolates, donde la mayoría de estas están afectadas por la ley, provocando que gran parte de los productos lanzados contengan algún sello “Alto En”, indicando límites superiores a los establecidos en la norma en azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas. La empresa con el objetivo de disminuir la cantidad de discos y sumarse a la tendencia de alimentación saludable exigida actualmente por los consumidores incorporo a sus fórmulas componentes como: vitaminas, verduras, semillas, avena, arroz, sucralosa, Stevia y Biosal.

Uno de los hitos más importantes de la compañía fue la creación de la nueva marca “Vivo” en la categoría de jugos, bajo el concepto de alimentación saludable, esta fue lanzada con el objetivo de anticiparse a las consecuencias de ley de Etiquetado. En los siguientes periodos dado la buena recepción de los consumidores, esta marca se convirtió en una marca multi categoría y multi producto, por lo que participa en las categorías de pastas, salsas de tomates, avenas y cereales, postres, jugos y néctares, snack, mermeladas y galletas. Debido al gran impacto que tuvo Vivo en el mercado la firma creo una página web especialmente dedicada a ella, para dar conocer sus productos y beneficios.

Por otro lado, la empresa en las categorías de chocolates y caramelos no realizo cambios significativos en la composición de sus preparaciones para cumplir con las exigencias de ley, por el contrario, las modificaciones realizadas en la fórmula de los productos lanzados, fue con el objetivo de entregar confites diferenciados. El impacto de la ley resalta en la distribución a minoristas, debido a la prohibición de vender en recintos educaciones y la forma de hacer publicidad.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

La empresa en estudio si sufrió cambios en su modelo de negocio respecto a ley 20.606, más conocida como ley de etiquetado.

Las variables externas que más influyeron en el cambio del modelo de negocio de Empresas Carozzi son ámbito social y legal, porque la empresa para seguir siendo competitiva tuvo que modificar su modelo de negocio para atender las nuevas necesidades de los consumidores. Por otro lado, por la implantación de la ley de Etiquetado, la empresa se ha visto obligada a cumplir con las exigencias estipuladas en ella, modificando la fórmula de algunos alimentos, el envase y las estrategias de publicidad, lo que ha tenido impactos negativos en algunas categorías tales como: chocolates, galletas y caramelos, los cuales disminuyeron sus ventas en 8% después de entrada en vigencia esta normativa.

La principal exigencia de la ley es la incorporación de sellos “Alto En” a los alimentos que sobrepasen los límites de componentes críticos, es por esto, que las categorías más afectadas de la organización son: chocolates y caramelos, ya que, contienen altos niveles de azúcares, calorías y grasas saturadas. Si bien, la compañía podría modificar su fórmula y eliminar uno de estos sellos esta prefirió conservar su modelo de negocio, así como su receta tradicional.

Como una forma de anticiparse a las exigencias de la naciente norma legal y tendencia de alimentación saludable, Carozzi creó la marca Vivo, la cual fue potenciada hasta convertirla en la actualidad en una marca multicategorías y multiproductos.

Respecto a la forma de atraer la atención de los clientes o consumidores este cambio fue drástico, porque los productos que anteriormente, usaban ganchos comerciales como las imágenes de las películas Disney en sus envases, con la entrada en vigencia de la ley se vio obligada a prescindir de la licencia de esta compañía, ya que, la normativa lo prohibió. Además, cambió la fórmula de hacer publicidad en los medios de comunicación masiva, porque este año comenzó a regir la prohibición de hacer publicidad entre las seis y diez de la noche a productos que contengan algún sello, es por esto que la firma desarrolló una nueva estrategia de publicidad en la que las redes sociales se han convertido en su principal medio publicitario.

Por otro lado, se puede concluir que la empresa ha actuado con cautela desde que inicio la tramitación de la ley, dado que cuando entro la ley a tramitación, después cuando fue promulgada y entro en vigencia Carozzi realizó muy pocos lanzamientos de productos con el fin de estudiar la norma legal y observar el impacto de esta y el comportamiento del mercado frente a los cambios normativos.

Bibliografía

- Calderas, J. R., González, G., De Barcia, E., y Chacón, R. (2010). From the traditional Company to virtual Company: transformativos values. *Negotium*, 6(17), 122-153.
- Congreso Nacional de Chile. (1998). *Decreto Ley N° 807, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=90247>
- Congreso Nacional de Chile. (2000). *Decreto Ley N° 238, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=169485&idVersion=2000-05-26>
- Congreso Nacional de Chile. (2007). *Decreto Ley N° 58, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=71271>
- Congreso Nacional de Chile. (2012). *Ley 20.606, Sobre composición nutricional y su publicidad*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041570>
- Congreso Nacional de Chile. (2015). *Decreto Ley N° 13, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1078836&idParte=9616142&idVersion=2016-06-27>
- Congreso Nacional de Chile. (2017). *Decreto Ley N° 24, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1111356&idVersion=2018-05-29>
- Congreso Nacional de Chile. (2018). *Decreto Ley N° 31, Modifica decreto N° 977, de 1996*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1109845>
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009). Business Models Evolution: Towards a Dynamic Consistency View of Strategy. *UNIVERSIA BusinessReview*. (23). 86-107.
- Empresas Carozzi S.A. (2005). *Memoria anual 2005*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2006). *Memoria anual 2006*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>

- Empresas Carozzi S.A. (2007). *Memoria anual 2007*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2008). *Memoria anual 2008*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2009). *Memoria anual 2009*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- v Empresas Carozzi S.A. (2010). *Memoria anual 2010*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2011). *Memoria anual 2011*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2012). *Memoria anual 2012*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2013). *Memoria anual 2013*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2014). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2015). *Memoria anual 2015*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>

- Empresas Carozzi S.A. (2017). *Memoria anual 2017*. Recuperado de <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96591040&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestanía=49>
- Empresas Carozzi S.A. (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Recuperado de http://www.accionempresas.cl/docs/empresas/2305113940_reporte_CAROZZI_2016.pdf
- Empresas Carozzi S.A. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de <http://www.carozzicorp.com/wp-content/uploads/2018/04/Reporte-final-1104-chico-intermedio-1.pdf>
- Fernández-Ramos, A. (2013). El papel de las bibliotecas en el acceso a recursos web de calidad. *Perspectiva en ciencia de información*, 19(1), 115-129.
- Granada, H. (2001). El ambiente social. *Investigación & Desarrollo*, 9(1), 388-407.
- López, V. G., Alcalá, A. C. y Moreno, L. R. (2010). La Cadena de Suministro de la Energía Solar. *Conciencia tecnológica*, 1(43), 18-23.
- Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios "Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough"*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, 1(1), 3-8.
- MEDINA, A. Unidad III: Modelo de Negocio [Dispositiva] Universidad del BioBio. Chillán, Chile Abril del 2017.
- MINSAL. (2016). *Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad» DECRETO13/2015*. Recuperado de <https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/06/1-MINSAL-Ley-20.606-Dra.-Silvia-Baeza.pdf>
- MINSAL. *Ley de Etiquetado de Alimentos 20.060*. Recuperado de <http://ssms.cl/como-me-cuido/programas-de-salud/ley-de-etiquetado/>
- MINSAL. (2017). *INFORME DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD*. Recuperado de <http://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/05/Informe-Implementaci%C3%B3n-Ley-20606-junio-2017-PDF.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia, una visita guiada a la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Román, H., Patiño, A., y Arbeláez, G. (2013). *Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.15.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Panamericana de la Salud. (2017). *APROBACIÓN DE NUEVA LEY DE ALIMENTOS EN CHILE: RESUMEN DEL PROCESO* Entrada en vigor junio 2016. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7692s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Informe nutricional FAO/OPS: Mujeres chilenas lideran índice de obesidad en Sudamérica*. Recuperado de <http://www.fao.org/chile/noticias/detail-events/es/c/1042961/>
- OECD. (2017). *Obesity Update 2017*. Recuperado de <https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona, España: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Sánchez, J., y Serra, L. (2000). Importancia del desayuno en el rendimiento intelectual y en el estado nutricional de los escolares. *Revista española de nutrición*. 6 (2), 53-95
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Turrado, M., Dávalos, M. F., Fuentes, J. F., y Saucedo, R. A. (2012). Envases de Cartón para Líquidos como Fuente de Fibra Secundaria. *Información tecnológica*, 23(3), 59-66.