



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMIA E INGENIERIA FORESTAL
Departamento de Economía Agraria



Plan de Marketing "Alimentos Mapuches"



Alumna: Consuelo Romano N.

Profesor: Pablo Subercaseaux I.

Santiago - Chile

2004

INDICE

Introducción.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
Metodología.....	8
Desarrollo del plan de marketing.....	10
3.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN	10
3.1.1 ANTECEDENTES GENERALES (aporte de PULSO).....	10
3.1.2 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA ZONA (aporte de PULSO)..	11
3.2 OBJETIVOS DE VENTA.....	26
3.3 MERCADO OBJETIVO.....	27
3.4 Misión y visión del negocio.....	28
3.5 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL MARKETING.....	29
3.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	29
3.7 ESTRATEGIAS DE VENTA.....	32
3.8 HERRAMIENTAS DEL MARKETING: MIX.....	33
3.8.1 PRODUCTO.....	33
3.8.2 PRECIO	35
3.8.3 PLAZA.....	41
3.7.4 PROMOCIÓN.....	41
3.9 CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....	43
Resultados.....	44
4.0 Consideraciones finales, discusión y conclusiones.....	49
Bibliografía y referencias.....	50
Anexo N°1.....	51
Anexo N °2.....	53
Anexo N ° 3.....	54
Anexo N °4.....	57

INTRODUCCIÓN

El Plan de Marketing se dirige hacia los alimentos ofrecidos por la Corporación Kom Kelluhayin (*"Entre todos nos ayudamos"*) de la zona de Villarrica, en la IX Región. Esta corporación es fruto de un proceso organizacional que se enmarca en un desarrollo como pueblo mapuche, cuya riqueza e identidad cultural es precisa de admirar. Existe la necesidad de establecer redes de integración, y particularmente vínculos comerciales que apoyen la venta de sus productos.

En este caso se aplica el marketing social, el cual dirige sus estrategias permitiendo una armonía entre el componente de satisfacer la necesidad del cliente, el respeto al medio ambiente y el respeto a la sociedad, además de satisfacer las necesidades de la corporación. Se parte del supuesto que para una mejora en las condiciones de vida, es importante aumentar los ingresos familiares.

El estudio se encuentra basado en la investigación llamada: **"Diseño de una estrategia de negocios para el desarrollo comercial y competitivo de las comunidades Mapuches de Villarrica en el marco del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica**, realizada por la consultora PULSO. Ésta entrega una propuesta de estrategia productiva y de plan de negocios, que se ajusta a los requerimientos relevados de la demanda y de la oferta productiva de la zona. Esta investigación, a su vez, se inscribe en el marco del proyecto **"Cadena de Desarrollo de la Corporación Kom Kelluhayin: Producción-Transformación-Certificación"**. FOSIS, FIA y la Universidad Católica de Villarrica¹ apoyan este proyecto que busca generar las condiciones necesarias para una mejor inserción y encuentro del agricultor y la familia mapuche en los sistemas de mercado modernos, con lo cual se potencia su actividad económica y se generan condiciones para una mejor calidad de vida. En ese

¹ Para tener una referencia sobre los organismos involucrados en el proyecto y el aporte que estos otorgan se puede ver el Anexo 1.

sentido, el proyecto consiste en apoyar la cadena de valor que va desde el pequeño agricultor mapuche hasta su llegada a distintos tipos de consumidores.

El proyecto ha ido tomando la forma de un modelo de desarrollo territorial, que presenta el nombre de **Chapén**, que significa trenza en español, y que da cuenta de diferentes procesos que se van haciendo y van creando conexiones entre sí como un trenzado.

La elaboración del Modelo Chapén ha sido parte del trabajo de los miembros de la Corporación, en conjunto con profesionales de la Universidad Católica sede Villarrica, los cuales han recogido formas tradicionales de organización comunitaria, para proyectarlas en un todo armónico que relaciona la tierra/producción, la intermediación/organización y la comercialización/mercados, de manera dinámica e integradora, permitiendo un acceso a la demanda local de productos, que valida los tipos, la forma y la naturaleza de la producción ancestral mapuche que privilegia lo natural, en beneficio de la biodiversidad.

Las características buscadas de este plan de marketing son la efectividad, pragmatismo y realista. De esta manera, realizar diversas estrategias que permitan obtener un tipo de solución a la problemática de comercialización y de venta que ocurre con los alimentos producidos por los pequeños agricultores mapuches.

El proceso de investigación se apoya de bibliografía especializada, de información obtenida por la Consultora PULSO y de los mismos productores y dirigentes mapuches, entre otros. Es indispensable realizar una adecuada selección y análisis de los datos, ya que éstos son la base y argumento en la toma de decisiones.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de marketing se enfocará hacia los alimentos mapuches producidos por pequeños productores que se congregan en una corporación, la cual se encargará de elegir a una persona o comité que se encargue de los aspectos comerciales y marketing.

Se destaca del análisis de situación: la oportunidad de la creciente demanda turística regional por interés en productos étnicos y naturales, la existencia de organismos financistas y la buena imagen de la corporación por su trabajo ya realizado; considerar la fortaleza de la utilización de prácticas naturales, la experiencia de largos años y la manera de trabajar en asociatividad; reconocer las debilidades en la comercialización, y no contar con economías de escala ni ventaja en costos; además, la amenaza en cuanto al volumen ofertado proviene de las prácticas ancestrales del autoconsumo y podría existir discriminación negativa hacia algunos productos mapuches, los productos sustitutos tienen alto poder mientras no se generen estrategias efectivas de posicionamiento. Dado lo anterior, es conveniente apuntar a un nicho de mercado que valore la condición territorial étnica y las prácticas naturales, de lo contrario no se podría competir hacia un mercado masivo. La ventaja competitiva entonces, es el origen mapuche, producción limpia y posibles sellos de calidad que se vayan generando. Este nicho es la persona turista que adquirirá generalmente los alimentos mediante la gastronomía, de este modo el mercado objetivo incluye a los hoteles, restaurantes, empresas turísticas, supermercados y tiendas especializadas (comercio justo).

El posicionamiento se explica con la siguiente expresión: "...Se desea ocupar un espacio en la mente de los turistas de manera que asocien Chile con la etnia mapuche y su gastronomía única en el mundo". La estrategia de marca será distinta dependiendo si es para el turista o para los distribuidores, lo cual se explica más adelante.

La estrategia de producto se enfocará a un surtido de productos, en cuanto al precio se usará desceme para los alimentos con discriminación positiva que son en la mayoría ya que la gastronomía le agrega valor en la creatividad de platos. La distribución se enfocará a minoristas generalmente: restaurantes, empresas turísticas, hoteles, supermercados, tiendas especializadas. La promoción se enfocará al turista por un lado

y a los chef y tomadores de decisión por otro lado, realizando publicidad en puntos de venta, páginas web, agencias turísticas, ferias costumbristas, etc.

Se sugiere priorizar el trabajo de certificaciones de calidad y centros de acopio que permitan una identificación de producto con calidad consistente y con poder de negociación. Explotar los productos de mayor rentabilidad y con mayor discriminación positiva, tanto a nivel nacional como para el mercado de exportación. (Ej: merkén y la miel).

METODOLOGÍA

Se confeccionará el plan de marketing a partir de los datos obtenidos de la investigación de la consultora PULSO, de los proyectos explicados en la introducción y de la información obtenida de reuniones realizadas en la sede en Villarrica de la Universidad Católica con los distintos entes involucrados en el proyecto : dirigentes y productores mapuches, FOSIS, Universidad Católica. Dichas reuniones fueron fundamentales para poner el trabajo a juicio de todos y así poder enriquecerlo con distintas visiones y reafirmar las estrategias en general. Además se usará bibliografía para apoyar las decisiones estratégicas y los análisis en cuestión.

El siguiente plan de Marketing será utilizado como base, lo cual está sujeto a modificaciones pertinentes según se necesite. Contempla los siguientes elementos: Análisis de situación, Objetivos de venta, Mercado objetivo, Estrategias y Tácticas del Marketing, Estrategia de Posicionamiento, Herramientas de Marketing: Mezcla comercial MIX, Presupuesto y calendario de actividades.

1) Análisis de situación:

“Es un análisis profundo del área de negocios, producto o línea de productos. Es una evaluación de los lineamientos de la cultura interna de la empresa, del desempeño del producto o línea de productos, de sus fortalezas y debilidades, de su accionar competitivo y de su interacción con el medio ambiente externo.

2) Objetivos de venta:

- Indica los resultados que se deben alcanzar en un período de tiempo específico.
- Determina el enfoque que tendrá el plan de marketing.
- Señala las ventas estimadas, junto al qué , al cómo y al cuándo se venderá.
- Es una guía para establecer el tamaño del mercado objetivo, la cantidad de promoción, y publicidad, nº y tipos de canales de distribución, la cantidad de producto a ser producida, etc.

2) Mercado objetivo

“Es un conjunto bien definido de consumidores cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía. Principalmente hay dos grupos de consumidores:

- Los primarios (medulares)
- Los secundarios (Esporádicos, característica estacional)

Para establecer el mercado objetivo hay que:

- 1- Determinar los compradores o usuarios de los productos o servicios.
- 2- Comparar el mercado objetivo actual con el perfil demográfico y geográfico.
- 3- Establecer los usuarios que hacen las mayores compras
- 4- Identificar segmentos de mercado y/o “nichos”.

4) Estrategias y tácticas del marketing.

- Estrategias (qué se quiere) y tácticas de marketing (cómo se logra)
- Específicos y focalizados a una meta en particular; cuantificables; con tiempo determinado; orientados a influenciar el comportamiento del mercado objetivo.

5) Estrategias de Posicionamiento

- Introducir la idea en la mente de los prospectos o clientes potenciales.
- El proceso de posicionamiento consiste en establecer la percepción deseada del producto en relación a la competencia.

6) Herramientas del marketing: Mezcla comercial MIX

Es la tangibilización de los objetivos y estrategias diseñadas para el mercado objetivo.

Se compone por:

- **Producto o servicio**
- **Precio**
- **Plaza (Distribución)**
- **Promoción**

7) Presupuesto y calendario de actividades

Este sirve para fijar períodos de evaluación de los resultados de acuerdo a los esfuerzos del marketing desarrollados y preparar un calendario de actividades.

El proceso involucra:

- Desarrollo del presupuesto (confección /aprobación/control)
- Calendario de marketing (fechas/medios/resultados esperados)
- Evaluación de resultados vs. Esperados.

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

3.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

3.1.1 ANTECEDENTES GENERALES (aporte de PULSO)

Uno de los inconvenientes principales que presentan las pequeñas unidades productivas en la realización de sus negocios es la **comercialización** de sus productos. Durante los últimos años se han dedicado **múltiples recursos de parte del Estado** destinados al fomento de las actividades de la producción. Una parte importante de aquellas empresas está **produciendo mejor y presenta avances sustantivos** en sus procesos de trabajo, incluyendo en ellos nuevas tecnologías y programas de asistencia técnica. No obstante, la mejoría relativa que se ha obtenido en las tareas de producción en beneficio de una oferta de mayor calidad, no se condice con los resultados que se obtienen de sus ventas.

La realidad de la gran mayoría de estas empresas es su debilidad por producir de acuerdo a lo que la demanda requiere, necesita y está dispuesta a comprar. Gran parte de esto ocurre debido a que la actividad de producir y obtener un buen producto es muy diferente a la actividad de comercializar. En rigor se trata de dos actividades que tienen procesos de trabajos y objetivos distintos, es decir, se trata de **dos negocios diferentes**.

Es evidente la ausencia de parte de los organismos de fomento a nivel nacional en intervenir con **políticas** que faciliten el aprendizaje de reconocimiento de la diferencia entre estos dos ámbitos centrales de la cadena de valor de un producto.

La variedad de productos tanto como la diversidad de familias y localidades que los producen, y su ubicación en función del entorno comercial y competitivo del mercado local, deja claramente la necesidad de **generar formas asociativas de organización**, que faciliten las ventas, en beneficio de mejores condiciones de ingresos para las familias.

No obstante, diseñar una estrategia de comercialización que tenga como eje articulador del negocio, una empresa dirigida y conducida por los mismos socios, requiere garantizar la realización de algunos factores que alienten a los productores de participar activamente en este tipo de organización.

Las familias son su propia mano de obra y no poseen economías de escala.

La realidad de la zona presenta algunas experiencias de comercialización que se aproximan hacia los mercados de la gastronomía. Todos ellos aún, sin canales formales, más bien artesanales, no tienen una estrategia de negocios que pueda ser sustentable en el tiempo.

3.1.2 CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA ZONA (aporte de PULSO)

Es necesario aclarar que la investigación contempla localidades de la IX Región y en algunos casos, alrededores de ésta.

Las principales variables que han sido procesadas y analizadas, son las siguientes:

- Volumen de negocios: ventas totales, porcentajes.
- Dinamismo: Evolución de las ventas
- Localización: Comuna
- Estacionalidad: actividad por mes-año

Los Estratos caracterizados son:

- Tamaño (tramos de ventas)
- Comunas
- Sectores económicos
- Subsectores económicos
- Actividades

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA ZONA: SECTOR COMERCIO

Comportamiento del destino de las ventas en relación a las variables de intermediación y del consumo final: se identificó que Villarrica presenta un importante proceso hacia la intermediación, mientras que Pucón lo posee hacia el **consumidor final**.

Estacionalidad de las ventas totales de las empresas:

- Los meses de diciembre, enero y febrero representan para Pucón el 41% del total de ventas de las empresas y para Villarrica un 34%.
- Entre los meses de marzo y octubre, la variable consumo final es más relevante en Villarrica que en Pucón, alcanzando promedios de 7 % en las ventas totales respecto al 5% de Pucón.

Estacionalidad de ventas del Comercio

- Los meses de diciembre, enero y febrero representan en ambas comunas un promedio de un 38,5% de las ventas totales del sector comercio, siendo Pucón nuevamente la que marca la estacionalidad preferencial con un 41% de ventas.

Estacionalidad de las Ventas de Servicios de Alimentación (Restaurantes)

- En la temporada veraniega Pucón y Villarrica aumentan sus ventas, representando de las ventas anuales un 51% y un 46%, respectivamente. Entre los meses de marzo y junio, Villarrica presenta una mayor actividad económica, los demás meses del año, es Pucón quién mantiene un mayor dinamismo. Cabe hacer notar, que entre los meses de junio y septiembre, se produce un repunte especial en Pucón, lo que puede indicar que existe un turismo potencial de invierno-primavera en esa ciudad.

Estacionalidad de las Ventas de Servicios de Alojamiento (hoteles, cabañas, moteles, hostales y residenciales)

- Villarrica presenta una mayor dependencia de la actividad turística. En diciembre, enero y febrero las ventas representan un 56% y para Pucón un total de 48%.

Estacionalidad de las Ventas de Supermercados

- En diciembre, enero y febrero las ventas representan un 40 % para Pucón, y para Villarrica un 33%. Entre abril y agosto esta última presenta mayor dinamismo (la población local realiza la mayor cantidad de compras).

Durante diciembre, enero y febrero es Pucón el protagonista en las ventas totales, de comercio, de servicios de alimentación y de supermercado. Sin embargo, Villarrica supera a Pucón en las ventas de servicios de alojamiento.

DINAMISMO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ZONA

El volumen de negocios para la zona, alcanzó en el año 2000 los 79 mil millones de pesos, de los cuales el 36% correspondieron a ventas de las empresas de la comuna de Pucón, mientras que el 16% correspondió a las empresas con domicilio en Villarrica.

El dinamismo de la zona en el período alcanzó el 16% en promedio de las dos comunas, con una leve tendencia a aumentar la importancia relativa de la comuna de Pucón en el total de negocios de la zona.

A tasas de crecimiento del 9% y 10%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a los 113 mil millones de pesos.

Ventas de las Empresas del Comercio Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón

El volumen de negocios alcanzó en el año 2000 los 33 mil millones de pesos, de los cuales el 43% correspondieron a ventas de la comuna de Pucón, mientras que el 57% correspondió a las empresas con domicilio en Villarrica.

El dinamismo de la zona en el período alcanzó el 15,4% en promedio en las dos comunas. A tasas de crecimiento del 9% y 10%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a 48 mil millones de pesos.

La participación de las ventas del comercio en el total de negocios en la comuna de Pucón es del 50%, mientras que en la comuna de Villarrica alcanza sólo al 38%.

El comercio concentra en la zona el 42% de las ventas totales.

Ventas de las empresas de Servicios de Alimentación domiciliadas de la Intercomuna Villarrica Pucón.

El volumen de negocios alcanzó en el año 2000 los 2,4 mil millones de pesos, de los cuales el 71% correspondieron a ventas de las empresas de la comuna de Pucón, mientras que el 29% correspondió a las empresas con domicilio en Villarrica.

La participación de las ventas de los servicios de alimentación en el total de negocios en la comuna de Pucón es del 5%, mientras que en la comuna de Villarrica alcanza sólo al 2%. Los servicios de alimentación concentran el 2% de las ventas totales.

Ventas de Empresas de Servicios de Alojamiento Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón

El volumen de negocios alcanzó en el año 2000 los 6,7 mil millones de pesos, de los cuales el 88% correspondieron a ventas de las empresas de la comuna de Pucón, mientras que el 12% correspondió a las empresas con domicilio en Villarrica.

El dinamismo de la zona en el período alcanzó el 18,3% en promedio de las dos comunas, con un alto dinamismo en Pucón.

A tasas de crecimiento de 15% y 10%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a 11,6 mil millones de pesos.

La participación de las ventas de los servicios de alojamiento en el total de negocios en la comuna de Pucón es del 25%, mientras que en la comuna de Villarrica alcanza sólo al 2%. Los servicios de alojamiento concentran el 10% de las ventas totales.

Ventas de Supermercados Domiciliados en la intercomuna Villarrica Pucón

El volumen de negocios alcanzó en el año 2000 los 10,6 mil millones de pesos, de los cuales el 93% correspondieron a ventas de las empresas de la comuna de Pucón, mientras que el 7% correspondió a los supermercados con domicilio en Villarrica.

El dinamismo de la zona en el período alcanzó el 33% en promedio de las dos comunas, con un alto dinamismo en Villarrica, mostrando un proceso de concentración del comercio en dicha comuna.

A tasas de crecimiento de 8% y 12%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a 14,6 mil millones de pesos.

La participación de las ventas de supermercados en el total de negocios en la comuna de Pucón es de 31%, mientras que en la comuna de Villarrica alcanza sólo el 2%.

Los supermercados concentran el 13% de las ventas totales.

- ❖ Pucón tiene mayor participación en las ventas de: empresas de comercio, servicios de alimentación y en supermercados.

Concentración de las ventas con relación al tamaño de las empresas que operan en la zona

Los datos nos señalan que las microempresas no presentan un nivel de ventas relevantes en ambas comunas. No obstante, las medianas y grandes empresas en conjunto concentran el 50% de las ventas del comercio en la zona.

El total de empresas que corresponden a las categorías de mediana y grande que funcionan en ambas comunas es 12.

Concentración por tamaños de empresas en los servicios de alimentación de la zona

Se destaca la ausencia de medianas y grandes empresas que operen en este sub sector de la economía.

Las que sí presentan actividad son las micro y pequeñas empresas, siendo las pequeñas quienes más concentran volumen de ventas, ya que representan un 71% en promedio en ambas comunas. El total de empresas de este tipo que funcionan en la zona es de 22.

Concentración de servicios de alojamiento en Villarrica Pucón año 2000

Los servicios de alojamiento están claramente concentrados en la gran empresa. Este tipo de empresas representa el 69% de la concentración total en ambas comunas.

El resto de tipos de empresas concentra ventas que en promedio no superan el 10,5% en la zona.

Concentración de las Ventas de los Supermercados en Villarrica Pucón Año 2000

En cuanto a los supermercados, estos tienen una marcada concentración en los de tamaño grande. El promedio total de las ventas representa el 88% de concentración.

Los datos de los supermercados de Villarrica están insertos en el tamaño de pequeña empresa, ya que ellos han sido obtenidos de las bases de datos del año 2000. Debido a ello, es sólo el supermercado Eltit, quien aparece ubicado en la categoría gran empresa, ya que por el nivel de actividades representa más que una unidad comercial secundaria.

En la actualidad los supermercados Oriente, de la comuna de Villarrica, debieran estar ubicados en la categoría mediana empresa.

- Las microempresas son relevantes en los servicios de alimentación. En los servicios de alojamiento participan más las grandes empresas, y en los servicios de supermercados también figuran las grandes con el supermercado Eltit, y las medianas con el supermercado Oriente.

Demandas Intermedias de las Empresas de Alimentación y Alojamiento en Villarrica Pucón Año 2004

Es importante destacar que los rubros de productos agrícolas, frutas, en conjunto con la carne y el pan, fideos y pastas, concentran el grueso del volumen de demanda de estas actividades.

Los productos agrícolas y las frutas concentran el 3,4% del total de la demanda en servicios de alimentación y alojamiento de la zona.

Los servicios de alimentación representan un 19,4% del total de demandas de ambos servicios.

Los servicios de alojamientos son los que concentran la mayor demanda, el porcentaje alcanza al 80,6% del total.

Investigación de mercado

Está basada en entrevistas realizadas a los actores claves del mercado de la zona (aporte de PULSO) y a continuación se mostrará la información revelada de manera resumida.

Restaurantes de Pucón que ya han integrado productos mapuches

Lo más usado han sido las aves en general.

-Marmonhi,

-El Suiza ofrece "ganso a la campesina con piñones y nuez" a \$4500, y al mismo precio "puré de piñones con salsa de arándanos",

-El café Fresia a pedido y con un día de anticipación ofrece "jabalí con merkén al horno con puré de piñones" y

-El Pehuén.

- En Curarrehue, existe el único restaurante de comida mapuche: **"Epu Ñaña"**
- Entrevista con Patricia Martini, empresaria del comercio local. Cuando ha tenido negocios con familias mapuches indica: **falta de confiabilidad y credibilidad en la oferta, y el precio es valorado diferente**, para ella es de acuerdo al mercado y par ellos de acuerdo a la valorización cultural.
- Entrevista con los dirigentes de la corporación. Plantean aumentar la competitividad; implementar un centro de gestión; realizar comercio justo; exportar más adelante miel y hierbas medicinales; la producción implica cuidar el bosque nativo, ya que en

caso del changle y el avellano sólo se dan en estas condiciones; consecuencia positiva de fomentar los productos mapuches implica menos emigración de los jóvenes.

- Cámara de turismo de pucón. Su apuesta es por la diversidad cultural étnica: el turismo étnico, el cual contiene la alimentación con identidad territorial. La demanda turística es alta y está creciendo, el turista europeo es interesante por la cantidad de recursos que está dispuesto a pagar y por el interés del contacto vivencial con las culturas. Los vendedores callejeros actuales de los productos mapuches poseen riesgos de sanidad
- Entrevista con empresario turístico Sr. Tei Zimermann. De los 40 restaurantes de pucón, solo dos presentan platos semi étnicos. Los productos de recolección más **exitosos**: changle, murta.
- Entrevista con supervisor supermercado Eltit de Pucón. Su principal abastecimiento es capitalino desde grandes distribuidores. No existe ningún producto que evidencie origen mapuche, salvo el merkén pero de procedencia talca. Muestran interés por incorporar a los productos.
- Entrevista con gerente Sr. Lautaro Docmac de supermercado Oriente de Villarrica. Muestra interés por incorporarlos, ofrecen facilidad de espacio para promoción inicial, considerando relevante el ropaje típico en el personal. No cobrarían cuota de incorporación como proveedor ("rappel de ingreso")
- Chef Hotel del Lago Pucón Para los chef en general de la zona , la corporación ideó una **carta par cada estación**: waglüng (verano): Incluye hortalizas, hierbas y frutas frescas; rimu(otoño): Semillas recolectadas como piñones o avellanas y hongos del tipo changles; pukem (invierno): Se sugiere carnes de lechón y aves, uso de hierbas desecadas, consumo de cereales quínoa y mote; pewü (primavera): Los huevos de campo, primores de hortalizas, nalca y digüeños.

De acuerdo a los antecedentes recogidos del informe de La Ruta de los Volcanes, un **54% de las preferencias de los turistas extranjeros y nacionales se relaciona con la alimentación con productos orgánicos o frescos**, y un **32%**, señala sus preferencias hacia la gastronomía típica.

Mercados y estructura de precios

Supermercado Oriente de Villarrica:

- **Merkén** (ají ahumado con técnica mapuche) \$594 envase de 250 grs. El ají sin ese valor agregado tiene el precio de \$500 en la feria Pinto.
- **Hierbas medicinales secas:** \$ 450 envase de 5 grs

Supermercado Eltit en Pucón (además concentra otros negocios)

- **Merkén:** \$800 envase de 250 grs.
- **Hierbas medicinales secas:** \$ 450 envase de 5 grs

Caso Hotel del Lago

- \$ 4500 "Carpaccio de avestruz marinado en hierbas (salvia, chascú, romero)"
- \$ 2900 "Consomé de gallinas con hongos al cilantro" (gallina de campo, tocino, changles chantilly al cilantro, nuez moscada).
- \$ 6000 Filete de corvina asada con salvia y salmón ahumado sobre kinwa de avellanas y berros tibios
- \$ 1200 ensalada orgánica mapuche.

Aldea Intercultural de Curarrehue: comercializa productos de valor agregado

\$ 3500 Changle en conserva (en aceite)

Además tienen Changle en frasco, con agua hervida solamente; Tartaleta de Changle; Harina de maqui y murta (Con ello preparan pasteles); Tortas con harina de piñones, rellena con mora; Conservas de piñones; Todo tipo de platos, mezclando con frutos nativos.

La **Ruca de Afunalhue** realiza pruebas de conservación y prepara platos originarios. En ese lugar lo hace María Eugenia Ravest, quien administra el lugar y dirige actividades de capacitación en gastronomía, con participación de mujeres mapuches y chef locales. Esta actividad comercial puede transformarse en un buen negocio si se avanza en al menos tres aspectos:

- Determinación de la biología y la química de estos frutos. En el caso del **changle**, en la actualidad se realiza un **estudio de metales pesados** en la U.Católica.
- Realizar **análisis proximales y organolépticos** a los productos que se encuentran en conserva en frascos, para determinar formas y tipos de envases.
- Finalmente, se debe avanzar en el **tema sanitario**. Las hierbas no se pueden comercializar en envases ya que **no tienen resolución**.

Un punto importante a considerar es ***Terrasol*** empresa que produce **aceite de avellanas único en el mundo** y las avellanas las adquieren de familias mapuches por medio de **comercio justo**: \$8000 el saco, comprando en promedio 100 sacos de 60 kilos cada uno (en feria Pinto de Temuco el saco de 65 kilos cuesta \$5000 pesos). Sin embargo necesitan más sacos para su producción esperando el doble e incluso el triple para abril del 2005, si se lleva a números la demanda de avellanas dentro del próximo año estará entre los 12.000 y 18.000 kilos contra los actuales 6.000 que se recolectan. Lo que generará un ingreso de (8.000×300) \$2.400.000 en el mejor de los casos.

Información relevada de comercialización de los productos familiares

Destino de la producción de cultivos y de productos de recolección (autoconsumo, trueque, ventas):

Mayoritariamente los productos son utilizados para el **consumo familiar**. Salvo excepciones, como la frambuesa, el canelo y el laurel. Y **el trueque no representa una práctica común**.

De las escasas ventas que se realizan, la mayoría es al público, sin participación de intermediarios. Sólo los cultivos de **laurel, canelo y lavanda**, se venden en un 50% a través de intermediarios. La práctica de utilizar intermediarios en la comercialización de los productos es muy pequeña y sin mayor relevancia para los fines de este estudio.

En los **productos de recolección** de bosques nativos, el resultado del destino de la producción es similar a la de los cultivos. Salvo el **maqui**, que se vende en un 100% y la **avellana**, que representa un 75% su venta como destino, el resto de la producción recolectada es para autoconsumo.

Sólo la **murta** es comercializada por intermediario en un 25%, el resto de los productos de recolección usan ventas directas al público.

Lugar de ventas: el propio predio es el principal canal de distribución ya que contempla un 53 % de las ventas totales

Análisis FODA

El siguiente análisis es un resumen de los datos de PULSO y presenta ciertas modificaciones.

Fortalezas

- Modelo productivo-comercial que respeta las prácticas mapuches lo cual se traduce en una oferta sustentable y honesta ante un mercado que lo valora.
- Los productos naturales son componentes de su forma de vida, lo cual coincide con las expectativas de nichos de mercado
- Tienen la experiencia (20 años), el Knowhow productivo desarrollado y transferido entre miembros de la Corporación.
- Líderes validados ante las familias y miembros de la Corporación.
- Horizonte de trabajo compartido y expectativas puestas en común.
- Apoyo práctico de la Universidad Católica dispuesto a mejorar las falencias detectadas en el ámbito productivo.

Oportunidades

- Demanda turística regional creciente con interés por productos étnicos y naturales.
- Demanda por parte de los mapuches que viven en la región Metropolitana (idea extraída de la reunión en Villarrica, aporte de FOSIS). Según las estadísticas del INE, de un total de 928,060 personas mapuches que se extienden en el territorio chileno, 409,079 viven en la RM.
- Empresarios locales sintonizados en la lógica de que trabajando con un foco conjunto se consiguen mejores resultados comerciales.

- Buena imagen en el resto de la comunidad empresarial de la zona por el trabajo realizado entre mapuches y organismos de apoyo.
- Buena imagen de la Universidad Católica como ente validador de la naciente oferta de productos y servicios mapuches
- Organismos financieristas interesados en apoyar una iniciativa de este tipo.
- Apoyo histórico consolidado de organismos públicos, privados, nacionales e internacionales.

Debilidades

- La estrategia productiva aun no está alineada con la estrategia comercial de manera que complemente el proceso de negocios que se requiere implementar para que el proyecto sea sustentable: falta aun volumen de productos, organización y especialización productiva.
- No contar con economía de escala ni ventaja en costos
- Ausencia de prácticas propiamente empresariales dentro de la Corporación: escaso conocimiento de negociación, análisis competitivo, marketing, proyectos de inversión.
- Baja capacidad patrimonial propia para financiar proyectos.
- Experiencias de comercialización aún muy precarias que no constituyen en modo alguno una consolidación del modelo.

Amenazas

- Prácticas ancestrales de diversificación productiva basada en el autoconsumo, lo cual puede **atentar contra la generación de excedentes** para hacer rentable un proyecto de comercialización compartida.
- Los organismos de apoyo trabajan frecuentemente financiando aspectos productivos y escasa o débilmente los aspectos comerciales, por lo que **podría perderse foco** en el proyecto y eficacia en sus resultados comerciales.
- Discriminación negativa hacia algunos productos que no garanticen higiene.

Análisis de las "Cinco fuerzas de Porter"

El siguiente análisis usa elementos de PULSO y se realizan modificaciones.

La estrategia competitiva debe considerar los siguientes escenarios para enfocarse en la apertura y/o fortalecimiento de mercado.

Competidores potenciales > Poder incierto

- **Barreras de Entrada**

Los productores mapuches tienen una cualidad irrepetible que es justamente la de ser ellos mismos junto a su tradición. En la medida que se trabaja ese valor como una "marca", ésta debería tender a agregar valor haciéndola escasa. Esto podría ser indicativo de que las **Barreras de Entrada son necesariamente altas** puesto que la ventaja competitiva de ser mapuche no podría ser alcanzada.

Sin embargo, actualmente tenemos casos en que **vendedores callejeros** de Villarrica y Pucón que venden productos mapuches, no son mapuches y ni siquiera son de la zona, vienen de Temuco. Por otro lado el Merkén que vende el supermercado Eltit de Pucón, viene de Talca. Esto revela que tal como están las cosas, asimilarse a la oferta mapuche puede tener una **Barrera baja** con tendencia a la comoditización relativa de sus productos. (Además no hay ventajas en costos ni economías de escala)

Por lo tanto partiendo de la base que se deben elevar las barreras para la entrada de otros jugadores y de esa manera mantener un mejor precio ante productos más escasos, la estrategia debe apuntar a trabajar fuertemente el **branding, el posicionamiento y la diferenciación** como elementos estratégicos para mejorar la posición competitiva en esta área. Con la consolidación de un "**sello**" que caracterice y se apropie de esta oferta, sólo los productores mapuches y sus aliados de negocios podrían rentabilizar su oferta fresca y natural con "identidad".

- Existen potenciales competidores que podrían entrar a comercializar a continuación de la Corporación, y una vez que ésta haya abierto el mercado y nuevos canales.
- Es posible de aumentar las barreras de entrada consiguiendo lealtad de marca o sellos distintivos.

Rivalidad entre empresas (potenciales) > Alta

La industria está **fragmentada** y **prácticamente no hay barreras de salida**. Puesto que lo que está en juego es una condición propia de los participantes de la Corporación, desde el punto de vista del patrimonio cultural las Barreras de Salida no tienen importancia ni aplican para sus propios intereses ni para la realidad de los productores no mapuches. Sólo desde la perspectiva del capital financiero podría caracterizarse a las Barreras de Salida como **bajas**, especialmente si se opera con gasto variable antes que con inversión en activos fijos (por ejemplo arriendo de instalaciones).

Se trata de un mercado completamente abierto en el que existen virtualmente cientos de posibles competidores, pero en la práctica la Corporación se encuentra compitiendo consigo misma para adquirir las capacidades de entrar a un mercado que muestra demanda. Los demás jugadores, no saben, no pueden o no quieren, hasta ahora, desarrollar y asumir un modelo de trabajo y una propuesta como lo que está construyendo la Corporación.

Por lo tanto hay un grado de rivalidad cuando otras agrupaciones quieran realizar este mismo negocio.

Esta es una Industria que no posee ninguna concentración productiva que monopolice la oferta.

Demanda turística regional creciente con interés por productos étnicos y naturales.

Poder de Proveedores > Bajo

El modelo de producción mapuche apegado a la tierra **no considera a proveedores relevantes** que condicionen la competitividad. Productivamente sus **insumos externalizados** son muy básicos y con una amplia y generalizada oferta.

Poder de Clientes > Es relativo

Los **supermercados** tienen **poder** porque son pocos, no están atomizados y por su característica de posicionar rápidamente los productos que estén en góndolas visibles. El

poder es mayor cuanto más % de las ventas estén destinados a ellos. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas, otorgarían **condiciones favorables en primera instancia** para los productos mapuches.

En el caso de los **Hoteles y empresas turísticas** hay poder, pero compartido con el que tiene la corporación, ya que es un beneficio mutuo, una colaboración de las partes en el sentido que la gastronomía implica una actividad más para un turista y eso implica mayor permanencia y mayores gastos en alojamiento también. Respecto a los **restaurantes** de la zona son muchos y están muy atomizados, por lo que su poder es bajo.

Sustitutos >Alto

En términos estratégicos, este es el aspecto más relevante puesto que al no existir oferta y oferentes formales, el mercado ya está satisfaciendo la demanda de productos mapuches con **oferta híbrida mapuche y con productos no mapuches**. Un ejemplo claro son los vendedores callejeros en establecimientos turísticos que sin duda no pueden entregar confiabilidad en la calidad homogénea ni de los productos ni de los períodos de entrega.

Estos sustitutos generan al menos dos **riesgos** competitivos muy delicados:

1. **Pueden mantener los precios bajos:** puesto que se trata de productos de muy bajo valor agregado, sin necesariamente con una estructura productiva que la respalde, con oferta estacional y de bajo volumen, entre otras características, contribuyen a una percepción en el mercado de que se trata de productos que deben tener un bajo precio, amenazando las pretensiones de mayor rentabilidad a las que se aspira.

2. **Pueden tornarse en una competencia creciente:** en la medida que se trabaje generando mayor presencia de los productos mapuches, esta oferta informal puede ir creciendo y **ocupando los espacios que se vayan abriendo**, pero **sin asumir el costo de inversión** que implica abrir mercados y segmentar nichos y productos, cuestión que sí está haciendo la Corporación.

Adicionalmente estos sustitutos informales generan que los productos mapuches mantengan una valoración relativamente baja en tanto se entienden como productos de muy escaso valor. Por ejemplo, en el estudio realizado se detectó la opinión de que los productos de recolección deben ser muy baratos “porque cualquiera los puede recoger”, opinión de mucho sentido común pero que **no valora la actividad misma de la recolección y la escasez del producto**. A esa opinión contribuye la misma política con que operan los vendedores callejeros en que agregan muy poco valor y venden a bajo precio.

Dado los análisis anteriores, sería factible usar **estrategia de nicho**, que más adelante se explicará con más detalle.

3.2 OBJETIVOS DE VENTA

El plan de marketing se enfocará en el surtido de productos ofrecidos por la Corporación para la **gastronomía principalmente**, cuya estrategia de venta será acorde al cliente a tratar. Se busca la eficacia de las ventas de los productos mapuches, cuya oferta sea atractiva y dé soluciones claras. En el caso de los hoteles, empresas turísticas y restaurantes, usarán la gastronomía para agregar valor a los alimentos y entregar finalmente un “plato étnico”. Los supermercados en tanto, ofrecerán el alimento sin el uso anterior, no los modificarán para agregarle valor.

Dado que los productos tienen una estacionalidad para estar disponibles, es necesaria una **calendarización** que especifique la oferta y así tener negociaciones estipuladas de antemano que aseguren cierta venta. Además existirán diferentes preferencias a lo largo del tiempo que implican una variabilidad asociada a la demanda de ciertos productos y que exige responder a las eventualidades, como por ejemplo tener un **inventario claro de las producciones y poseer alternativas cuando exista acumulación de stock (refrigeración, autoconsumo, ventas en ferias, trueques, etc.)**

Lo anterior concuerda en general con lo que propone PULSO y los datos que se expresan a continuación son determinados por PULSO.

Se estima que las ventas para el primer año tendrán un crecimiento en la productividad anual de un 20 %.

Se estima un margen de 25 %, y lo destinado para las familias es un 75% de los ingresos.

3.3 MERCADO OBJETIVO

Los consumidores de los productos serán los **turistas** que visiten la IX Región, y en especial los **extranjeros** ya que éstos presentan el interés, el acceso y el poder adquisitivo de mayor relevancia. La vía para llegar a ellos será mediante la **gastronomía** en hoteles y en restaurantes principalmente. De este modo, el mercado objetivo incluye a los hoteles, restaurantes, empresas turísticas, supermercados y comercio justo.

En un corto plazo, los mercados apropiados serán los de la IX Región ya que es evidente la oportunidad de poseer la demanda actual, especialmente de parte de los chefs de los hoteles: Park Lake Hotel, Hotel Del Lago, Gran Hotel Pucón. Sin embargo, una visión ambiciosa de más largo plazo esperaría una expansión de los mercados a nivel geográfico.

También es otro mercado los mapuches que viven en la Región metropolitana, quienes añoran acceder a los alimentos de su tierra y que estén en buenas condiciones, no como la manera en que los pocos alimentos llegan (ej: piñones en mal estado y extremadamente caros). Para este mercado sólo se necesita determinar el canal de distribución y establecer redes, las personas consumidoras en la RM ya conoce los alimentos, sus usos y cómo es su manejo.

3.4 Misión y visión del negocio

Misión

La corporación Kom Kelluhayin proporcionará alimentos mapuches a la gastronomía de la IX región, satisfaciendo la necesidad que tiene el turista de consumir un plato saludable y étnico. Se aplicarán técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente y con la cultura, en un marco de responsabilidad y con un fuerte compromiso de proporcionar estándares de calidad, asegurando la oferta de los productos. De este modo, el negocio tendrá como enfoque el marketing social.

Visión

Los alimentos mapuches serán exitosos en la gastronomía turística de la zona. Se desea ocupar un espacio en la mente de los turistas de manera que asocien Chile con la gastronomía de la etnia mapuche.

Serán, en el año 2005, un sector reconocido por su decisivo aporte al desarrollo sostenible de la región, debido a su contribución como polo de desarrollo económico que potencie los recursos existentes y fortalezca sus ventajas competitivas; articule las diferentes áreas de la actividad productiva y sea sustentable en materia ambiental, desarrollo humano y cultural. Además, se espera alcanzar la certificación orgánica cuando se logre una homogeneidad en todos los productores en cuanto a producción limpia para garantizar la capacidad técnica y de organización que se requiere en forma básica al emprender un proceso a este tipo de agricultura.

3.5 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL MARKETING

A continuación se presentan los objetivos y la manera de llevarlos a la práctica.

1. Se busca generar condiciones necesarias para una mejor inserción y encuentro del agricultor y la familia mapuche en los sistemas de mercado actual, con lo cual se potencia su actividad económica y se contribuye al aumento de los ingresos de las familias Mapuches (bajo el supuesto que ellos consideran al dinero como necesario para una mejor calidad de vida). Lo anterior es factible entre otras cosas, con un adecuado plan de marketing, el cual se desarrolla en este trabajo
2. Responder en el tiempo estipulado, de este modo se asume la generación de una estrategia tecnológica para la oferta permanente de productos producidos al interior de los predios mapuches (viveros, crianza, etc.), excepto en los productos de recolección de temporada, los que por definición son estacionales y no resisten una carga intensiva (se debe realizar un estudio de este tipo).
3. Satisfacer la necesidad de alimentación con productos que tengan **sellos** que reflejen ciertas condiciones de producción:
 - "Identidad territorial mapuche, naturales y nativos", para el corto plazo en el verano 2004-2005.
 - "Producción limpia" en un mediano plazo, mediante las BPA y manejos amigables con el medio ambiente.
 - "Sello de la Universidad Católica".

3.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La promoción y venta de los primeros productos, bajo el sello de identidad territorial mapuche, naturales y nativos, permitirá una posición de venta, con garantía de producto fresco y sano, que determinará a favor de la entidad asociativa/empresarial el precio de mercado.

El segmento de mercado analizado anteriormente, considera importantes los atributos de respeto al medio ambiente, que sean únicos, naturales, étnicos y con tradición ancestral, lo cual es viable de satisfacer.

"...Se desea ocupar un espacio en la mente de los turistas de manera que asocien Chile con la etnia mapuche y su gastronomía única en el mundo".

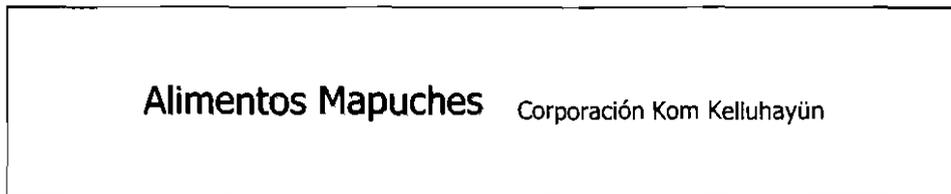
La estrategia de marca, **para el turista**, será la misma marca para todos los productos: "Alimentos Mapuches", es la condición étnica. La razón es que para un turista que llega a la zona y tiene el interés medioambiental, de conocer la localidad; lo étnico, lo natural, etc, y tiene la necesidad de alimentarse, dará a conocer su curiosidad a las personas que lo atiendan (en los hoteles o restaurantes), y le ofrecerán la alternativa de la **gastronomía mapuche**, cocinados con "**Alimentos Mapuches**" que son naturales y frescos. No obstante, ofrecerle al turista una marca sin algo que lo ligue a lo que es la denominación de origen y de la autenticidad de la elaboración del producto sería perjudicial para los fines que queremos, dicho de otro modo, una marca con un nombre X no tendría mayor importancia para él.

Por otro lado, para los supermercados, hoteles, empresas turísticas, restaurantes y comercio justo **es preciso un nombre que los distinga de los demás productores mapuches** ya que sin duda las condiciones de producción no son las mismas. Una marca general para todos los productores mapuches implica controlar muchas más variables para conseguir que esa marca garantice homogeneidad tanto en las condiciones de producción como en las condiciones de cumplimiento de entrega, entre otras cosas. La Corporación Kom Kelluhayün está capacitándose para cumplir de acuerdo a su realidad y a hacerse responsable de sus miembros, no de cualquier productor mapuche. Alternativas de marca para esto: CorpKom, CorpKomK, o simplemente que sea "Alimentos Mapuches producidos por la Corporación Kom Kelluhayün", importando la organización "**Corporación Kom Kelluhayün**".

El uso de una misma marca tiene la ventaja de que el costo de introducción es menor porque no hay necesidad de hacer investigación para el nombre o gastos excesivos de publicidad para crear el reconocimiento y la preferencia. Pero tiene la desventaja de que

se desprestigie un producto por culpa de otro. De todas formas, los nombres de cada alimento de cada línea de productos, son simplemente sus nombres originales que en sí mismos son la marca individual.

Dado que para el turista es relevante la denominación "Alimentos Mapuches" y para los compradores directos que son parte de la cadena de suministros de los productos, es importante relacionar que el producto proviene de esta corporación, resulta más productivo desarrollar una marca que envuelva estas dos consideraciones:



Nota: el nombre de la corporación está en un segundo plano como también el producto en cuestión.

Ejemplo:



3.7 ESTRATEGIAS DE VENTA

Estrategia de venta para hoteles y restaurantes:

Las personas involucradas en la negociación son: administrador y chef.

“La Corporación Kom Kelluhayün tiene un surtido de alimentos mapuches que son muy apropiados para una gastronomía única y exquisita, la cual es apetecida por los turistas y está demostrado en las experiencias que ya han manifestado ciertos hoteles. La lista de precios es (en elaboración), en la cual se destacan los productos silvestres de recolección, el merkén, la miel orgánica y las aves para confeccionar creativos platos tanto salados como dulces. Además ofrecemos hortalizas frescas ocupadas como acompañamientos fríos y/o calientes. Ya que son alimentos con la característica étnica y de producción limpia, son preferidos por los turistas. El valor de los platos de fondo fluctúa entre los \$2900 y los \$6900, según el valor agregado o calidad gastronómica a utilizar. Finalmente, como referencia confeccionamos un recetario de gastronomía mapuche que recopila técnicas ancestrales, el cual podría ser un modelo entero o una base para la creatividad

Estrategia de venta para supermercados:

Hay buena disposición por parte de ellos y están dispuestos a otorgar beneficios a la Corporación. Es necesario ofrecerles el surtido de alimentos que se dispone y conversar las posibilidades de promoción alrededor de los lugares en que se dispongan.

Estrategia de ventas para tiendas especializadas:

Los Alimentos Mapuches de la Corporación Kom Kelluhayün son productos con valor agregado en cuanto al sello de ser alimentos con “identidad territorial mapuche, naturales y nativos” en producción limpia. Algunos se pueden vender en conservas, está ya la experiencia de los piñones y del changle. También está la harina de maqui, el merkén, la miel orgánica y un sin fin de posibles elaboraciones para pastelería y gastronomía.

Estrategia de ventas para empresas turísticas

Los Alimentos Mapuches de la Corporación Kom Kelluhayün son lo mejor para satisfacer parte de la necesidad del turista, por conocer lo propio de la zona que visita, sus tradiciones, lo étnico, lo natural, entre otros, ya que tienen el sello de identidad territorial mapuche, naturales y nativos con producción limpia. Es beneficioso para ustedes ofrecerles esta alternativa de manera que se dirijan a restaurantes de la zona o visitar tiendas y supermercados, cuya actividad les confiere mayor estadía en la zona, significando mayor consumo de servicios de alojamiento, entre otros.

3.8 HERRAMIENTAS DEL MARKETING: MIX

Es la tangibilización de los objetivos y estrategias diseñadas para el mercado objetivo.

Se compone por: - **Producto – Precio – Plaza (Distribución) –Promoción.**

3.8.1 PRODUCTO

Los alimentos Mapuches corresponden a un "surtido o multiplicidad de productos", ya que tienen una amplitud de 4 líneas de productos y sus respectivas profundidades (variantes del producto). A continuación se presenta la gama de estos:

- **Hortalizas frescas:** Lechugas, Zanahorias, Cilantro, Hierbas Medicinales frescas, Acelgas, Zanahorias.
- **Productos silvestres de Recolección:** Mora, Mosqueta, Murta, Changle, Digüeñes, Avellanas.
- **Aves de Corral:** Gallinas, Pavos, Gansos, Patos, Huevos.
- **Otros Productos :** Miel orgánica, Merkén (ají ahumado con técnicas mapuches).

Para todo el surtido, es evidente el atributo de funcionalidad alimenticia, el cual se combina con la calidad del sello propio o denominación de origen "alimentos con **identidad territorial mapuche, naturales y nativos.** Posteriormente se podrá generar sellos de Producción limpia y de calidad.

Es importante resaltar que no todos los productos mapuches se pueden tratar de igual forma, ya que existe una diferenciación en ellos positiva, neutra o negativa dependiendo de la identificación étnica del producto, susceptibilidad de tener problemas sanitarios, diferenciación del producto, etc. A modo de ejemplo se describen algunos productos y su discriminación en los consumidores;

- Discriminación positiva: miel, merkén, productos de recolección, hierbas medicinales.
- Discriminación neutra: Hortalizas, aves de corral.
- Discriminación negativa: Leche.

Es importante considerar que existe una oferta específica por estación del año, para la cual se confecciona un calendario de oferta.

A continuación se identifican consideraciones de PULSO respecto a los productos:

Hay que considerar la situación de los productos de recolección provenientes de bosques nativos ya que presentan condiciones diferentes para la comercialización al tratarse de múltiples productos con diferentes problemáticas.

El mercado de este tipo de productos responde a las condiciones características de la pequeña agricultura, con similares dificultades de organización, distribución y comercialización a otros productos agrícolas tradicionales. A ello se suma que la mayor parte de los productos se están insertando recientemente en el mercado por lo que no tienen canales de comercialización formalizados, criterios de calidad o precios de referencia.

Existen diferentes ámbitos de comercialización que generan sistemas de recolección o manejo diferenciados. Muchos productos no tienen valor comercial actual, siendo destinados al auto consumo. Los volúmenes de recolección en general están muy por debajo de la disponibilidad del recurso, por lo que el sistema de cosecha actual es extensivo y de bajo impacto, con sistemas de producción múltiples muy estables.

Algunos productos se han insertado en mercados locales, regionales o nacionales, **aumentando los volúmenes de recolección en función de la demanda**. Es el caso de la **avellana**. Del mismo modo, la inserción en nuevos mercados, genera más exigencias en criterios de calidad y en volúmenes de producción para que ellos sean estables. Ello puede ir generando una **intensificación de la cosecha y provocar algunos riesgos asociados** (anexo nº 2)

Empaque y etiqueta

Necesariamente las decisiones respecto al empaque y etiqueta debe ser acorde a la filosofía de los productos, de carácter natural y amigable con el medio ambiente, el envasado debiera seguir esta línea y optar por alternativas consecuentes a ella.

3.8.2 PRECIO

Fijación de precios: Kotler sugiere el siguiente procedimiento para fijar el precio:

1. Selección del objetivo de precio:

“Maximizar utilidades en el largo plazo” ya que es acorde a los objetivos de liderar en calidad y aumentar la participación de mercado.

2. Determinación de la Demanda:

En la actualidad existe una demanda insatisfecha, la cual requiere un método experimental para determinarla. “Esto resulta caro, difícil y a veces imposible de implementar, ya que es necesario mantener bajo control las otras variables que puedan afectar la demanda (gasto publicitario, situación económica, etc.)”²

La **elasticidad precio-demanda** nos da cierta información, y para aproximarnos a ella hay que mencionar sus factores:

- Competidores y de productos sustitutos: Hay riesgos de ésto como se analizó anteriormente.
- Sensibilidad de los turistas al precio: es baja

² Maturana V. Sergio. Marketing: Apuntes de clases. Departamento de Ing. Industrial y de Sistemas.

- Rapidez de buscar otras alternativas: ya que se apunta al turista que tenga como objetivo conocer las tradiciones étnicas y/o probar la comida típica, claramente no busca otras alternativas.
- ❖ Por lo anterior tenemos una **demanda poco elástica respecto al precio.**

3. Estimación de Costos:

En este ítem se considerarán las **proyecciones financieras** realizadas por PULSO (Ver detalle en anexo n°3). Se asume que el año 1 de producción ya está en condiciones de satisfacer una demanda de mercado de manera sostenida, como para posicionar la marca de la Corporación y convertirse en un proveedor confiable. Por lo tanto es un desafío que requiere de esfuerzo y dedicación pero que está perfectamente en línea con las actividades que ya está trabajando la Corporación y la Universidad Católica. Se considera un horizonte de cinco años, plazo que permite observar la evolución del negocio manteniendo un tiempo prudente para exigir resultados positivos al proyecto.

En general muchos de los precios surgen de un mercado actualmente informal e inestable, especialmente en algunos de los productos de recolección. Adicionalmente no existe una comparación con productos de competencia directa, como otros productos mapuches, sencillamente porque esos productos mantienen ese gran grado de informalidad e inestabilidad, y no están disponibles para ser adquiridos de manera segura por el segmento al que nos dirigimos. De esto se desprende que podrían existir algunas sensibilizaciones especialmente hacia el alza de algunos precios, dependiendo del grado de posicionamiento en cuanto a producto confiable en calidad y disponibilidad que se logre. Se considera un **margen de 25% promedio para la Corporación del valor total de los productos a precio final.**

Egresos

Se considera una estructura de costos de operación y administración liviana, sin inversiones en activos fijos y manejando el costo variable como la principal herramienta para mantener esta política. Los costos variables suben a razón de la mitad del aumento

en productividad anual, es decir en un 10% al año. **Se considera un pago de 75% para los productores mapuches para el precio final de venta.**

Se considera un ítem de **gastos importante para capacitación, asesoría y transferencia tecnológica hacia las familias mapuches** puesto que esos ítems son un valor intrínseco de este proyecto. Esos montos deberían ir bajando, al menos de manera relativa, a medida que se consolida la estructura productiva, aunque este escenario considera cinco años fijos para consolidación del Modelo.

Los costos anteriores se consideran acreedores de subsidios o cofinanciamientos de programas de fomento microempresarial y similares, materia que es parte de la visión de este proyecto y también de la realidad al día de hoy en que efectivamente se manejan financiamientos de este tipo.

Se considera una **inversión inicial de veinte millones de pesos para 2 vehículos, equipamiento y capital de trabajo básico,** puesto que se considera una situación de continuidad de un proyecto ya en marcha y mínimamente consolidado. Se contempla una **baja inversión en insumos productivos,** en tanto el esfuerzo se pone en **desarrollar tecnología de producción autosustentable y autoabastecida,** utilizando las prácticas de reproducir semillas y utilizar los insumos que entrega el entorno en que habitan las familias mapuches las que hoy en día ya se utilizan en un alto porcentaje de acuerdo a los resultados del Estudio. Los costos productivos básicos se asumen dentro del precio que se les paga a los proveedores mapuches.

La evaluación que se ha realizado considera una organización de 100 productores y se muestra en las siguientes tablas:

Tabla N°1: Horizonte de Ingresos

INGRESOS

Monedas	mes	Año											
Cantidad (Miles)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Lechuga	6.000	6.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Zanahoria	2.000	2.000	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	11.000
Ciabo	600	600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	4.500
Hierbas Medicinales	3.000	3.000	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	10.000
Espinaca	1.000	1.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.500
Ajónjolís	1.200	1.200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	7.000
Preios													
Lechuga	\$ 250	\$ 250	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 250
Zanahora	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220
Ciabo	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130
Hierbas Medicinales	\$ 600	\$ 600	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Espinaca	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Ajónjolís	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
TOTAL	\$ 6.370.000	\$ 6.370.000	\$ 1.745.500	\$ 30.213.500									

Productos Reseccion	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes	Año
Cantidad (Kgs.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Mora		1.000	1.000	1.000									3.000
Azúcar			1.000	1.000	1.000								3.000
Morita			500	500	500								1.500
Changre				500	500								1.000
Diploclon									150	150	150		450
Avelanas				2.000									2.000
Preios													
Mora		\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400									\$ 0
Morita			\$ 300	\$ 300	\$ 300								\$ 0
Morita			\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400								\$ 0
Changre				\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.200							\$ 0
Diploclon									\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500		\$ 0
Avelanas				\$ 133									\$ 133
TOTAL	\$ 0	\$ 1.400.000	\$ 2.400.000	\$ 3.566.000	\$ 1.900.000	\$ 900.000	\$ 0	\$ 0	\$ 226.000	\$ 226.000	\$ 226.000	\$ 0	\$ 10.841.000

Aves de Corral	mes	Año											
Cantidad (Unidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Gallinas	700	700	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	4.800
Pavos	150	150	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1.120
Canales	80	80	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	700
Patos	500	500	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Nuevas Gallina	6.200	6.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	58.000
Preios													
Gallinas	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Pavos	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Canales	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Patos	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Nuevas Gallina	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
TOTAL	\$ 2.897.000	\$ 2.897.000	\$ 1.115.000	\$ 15.741.000									

Elastrados	mes	Año											
Cantidad (Kgs.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Miel	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Merkén	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Preios													
Miel	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800
Merkén	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
TOTAL	\$ 6.800.000	\$ 74.112.000											

Fuente: Consultora PULSO

Tabla N° 2: Ingresos Totales

INGRESOS TOTALES EN MILES DE PESOS													
TOTAL AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
	\$ 14.518	\$ 15.915	\$ 16.607	\$ 12.967	\$ 11.800	\$ 10.000	\$ 9.400	\$ 9.200	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.625	\$ 9.125	\$ 136.515
TOTAL ANUAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Decremento Anual Producción Estimado							
MOJARRA	\$ 10.214	\$ 11.256	\$ 11.507	\$ 8.289	\$ 7.631	20%							
Productos Reconocidos	\$ 10.841	\$ 13.009	\$ 15.811	\$ 18.733	\$ 22.400	20%							
Aires de Corral	\$ 18.370	\$ 21.684	\$ 26.021	\$ 31.245	\$ 37.470	20%							
Elaborados	\$ 74.380	\$ 89.856	\$ 107.827	\$ 129.393	\$ 155.211	20%							
	\$ 134.064	\$ 160.805	\$ 192.965	\$ 231.660	\$ 277.572								
MARGEN CORPORACION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5								
	25%	\$ 33.801	\$ 40.291	\$ 48.264	\$ 57.990								
INGRESOS FAMILIAR	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Promedio Ingreso por Familia							
	70%	\$ 160.905	\$ 192.694	\$ 234.726	\$ 273.670	\$ 1.005	\$ 1.200	\$ 1.417	\$ 1.707	\$ 2.084			

Fuente: Consultora PULSO

Tabla N° 3: Horizonte de Egresos

AÑO 1													
Costos y Gastos de Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Costos Fijos													
Buena Gestión Administrativa	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Buena Ejecución Comercial	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	2.880.000
Buena Gestión 1	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Buena Gestión 2	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
Buena Gestión 3	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
Asesorios Técnicos/Otros	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
Servicios	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Total Costos Fijos	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	17.400.000
Gastos de Operación													
Pagos Proveedores	10.881.150	11.926.250	12.650.375	1.124.876	8.475.375	7.725.375	7.050.375	6.392.375	5.740.125	5.100.125	4.570.125	4.040.125	122.490.675
Operación Mapa	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	1.680.000
Insumos productivos	435.400	477.450	514.015	554.995	599.015	646.015	694.015	743.015	793.015	844.015	896.015	949.015	8.040.435
Capacitación	370.000	405.000	444.000	487.000	533.000	582.000	632.000	683.000	735.000	788.000	842.000	897.000	7.000.000
Reserva Agrícola	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Asesoría Técnica	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Comunidad Directiva	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Comisiones	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
Comisiones Externa	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Comisiones Cap. Fijo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Proveedores	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Seguros	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Conversione 2x3x6m	217.525	238.725	277.025	324.404	381.578	449.095	527.468	617.408	720.525	838.000	971.383	1.121.383	8.040.215
Total Gastos de Operación	11.784.425	12.967.425	13.875.390	12.913.366	11.025.818	9.431.895	8.718.394	8.074.358	7.470.250	6.997.250	6.574.250	6.200.250	118.548.558
Total Egresos	(15.234.425)	(14.347.425)	(13.675.390)	(14.503.366)	(12.551.634)	(11.881.634)	(11.188.394)	(10.544.358)	(9.960.250)	(9.541.250)	(9.124.250)	(8.710.250)	(13.348.558)

Fuente: Consultora PULSO

4. Análisis de los precios y oferta de la competencia

En este punto hay que identificar el valor percibido que tiene el cliente respecto a los alimentos mapuches y a los no mapuches. Como ya se ha mencionado, para los primeros se le otorga un mayor valor por su condición étnica, natural, nativa, limpia, etc. "Mientras más competitivo el mercado debe hacerse con más frecuencia este análisis"³

³ Maturana V. Sergio. Marketing: Apuntes de clases. Departamento de Ing. Industrial y de Sistemas.

5. Selección de un método de fijación de precios

En un marco de comercio justo (ver anexo N°4) propone el método “**valor percibido**” que significa cobrar en función de lo que el cliente percibe que vale el producto. “Obviamente el precio tiene que ser inferior al valor percibido, pero puede ser muy superior al costo, ya que entre el precio no guardan ninguna relación. Este método es más utilizado en casos que no existe un mercado muy activo para el producto, ya que de otro modo la competencia tendería a bajar el precio”¹. Es una aproximación a capturar el excedente del consumidor y en el caso de discriminación positiva que tiene la mayor parte del surtido de productos se cobra un precio elevado en 15 a 30% de “los sustitutos, commodities”. Para aquellos más bien neutros en discriminación, el precio debe ser similar al del mercado cuya ganancia, quizás pequeña, se obtendría de los bajos costos de flete al aprovechar en gran medida las vías de los productos con mayor demanda.

6. Selección del precio final

Sería interesante determinar un precio distinto para cada uno de los clientes que poseo, debido a que cada uno de los alimentos llega de manera distinta al consumidor final. Además hay que tomar presente los siguientes factores:

- Impacto psicológico: El precio a veces entrega una señal de calidad, “mientras más caro, mejor calidad”, lo cual es aplicable en nuestro análisis. Se podría usar una cifra que termine en 9 o 99 o 999 de acuerdo al caso.
- Políticas de precio de la empresa: “Cobrar un precio justo y digno para el productor”
- Impacto del precio en otras identidades (mayoristas, minoristas, clientes, competidores, etc.)

Dado que la política de precios está sujeta a **modificaciones**, es necesario mencionar algunos factores del caso:

- **Precios discriminatorios (por tiempo, ubicación, producto, cliente)**
- Precios dentro de un surtido de productos:

“Es importante tomar en cuenta el conjunto de productos relacionados al fijar los precios: por ejemplo, los precios de una línea de productos debiera ser tal que la

demanda por los distintos productos sea la deseada y no se produzcan competencias dañinas entre éstos llamada canibalización”⁴

- ❖ Para los alimentos de discriminación positiva es acorde usar la estrategia de descreme (precios altos) y para aquellos de discriminación neutra es apropiada la estrategia de penetración (precios bajos).

3.8.3 PLAZA

Se está confeccionando un centro de acopio apropiado para ordenar la distribución y se experimente la comercialización en forma exitosa (habrá personal especializado a cargo).

Los canales de distribución están ubicados principalmente en la IX Región y son los siguientes:

- Hoteles
- Empresas turísticas
- Restaurantes
- Supermercados
- Comercio justo (estrategia de boutique)

3.7.4 PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción pueden apoyarse en las siguientes preguntas:

¿A quién se orienta el mensaje?

-A los chef de los restaurantes (incluyendo los de hoteles), supermercados, tiendas comercio justo y empresas turísticas por un lado, y a los turistas por otro.

⁴ Maturana V. Sergio. Marketing: Apuntes de clases. Departamento de Ing. Industrial y de Sistemas.

¿ Qué es lo que se quiere comunicar?

- Se quiere comunicar la existencia de alimentos producidos por técnicas de producción limpia y que conservan lo ancestral, la calidad y la sanidad, atributos que no se puede encontrar en los productos actuales e industriales. Debe obtener la atención del cliente, mantener el interés, generar deseo e inducir la compra.

¿ Cómo se debe comunicar? Mediante distintas vías:

-Publicidad

Publicidad en el **punto de ventas** en los supermercados grandes. En márgenes mayores en los supermercados chicos o tiendas especializadas, para que la publicidad sea asumida por los mismos locatarios. Además se debe hacer una publicidad intensiva en las **agencias de viajes** para que promocionen la alimentación mapuche, **paginas web** del Sernatur y otras visitadas. Para lograr esto, poner asociado a la palabras chile, en google o en las empresas turísticas que concentran el 80% del mercado de ofrecimiento de paquetes turísticos a los extranjeros en chile, la etnia mapuche y a su vez la distinción gastronómica.

-Relaciones públicas

Se propone realizar eventos sociales e **instancias** en que los alimentos puedan darse a conocer al público. Así, ser mostrados e inducir la compra por medio de la **degustación**, tanto para un turista nacional como para uno extranjero. Una alternativa viable es realizar **ferias costumbristas** como una forma de reclutamiento barata. De esta manera el cliente satisfecho querrá volver a comerlos y los pedirá en los canales de distribución. Tal petición empujará a éstos para vender más.

Es conveniente que los **chef** asistan a algún tipo de ferias para que se interesen en los alimentos y utilicen su creatividad para realizar platos innovadores, no hay que olvidar que éstos deciden qué alimentos comprar en las empresas. Además contar con la imagen de alguno de ellos, sería interesante en momentos que algún medio requiera opiniones.

Para tener una base en la utilización de los alimentos se sugiere recolectar recetas mapuches para ofrecer alternativas.

3.9 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Noviembre:

- Cotización de gastos promocionales para distribuir su ejecución a través del tiempo.
- Negociación con los clientes ya que se está bastante encima de la temporada veraniega y de gran demanda. Así abastecerlos oportunamente en las fechas acordadas, consecuente con la producción que se tenga por ahora.
- Comienzo de la recopilación de recetas mapuches.
- Establecer contacto con la CORMI (Corporación de microempresarios indígenas) en Santiago, para organizar la venta al mercado de la región metropolitana.

Diciembre, enero y febrero:

- Aprovechando la voluminosa llegada de turistas, realizar ferias costumbristas e instancias de interculturalidad para conseguir un reconocimiento e interés por consumir los alimentos mapuches.

Actividades de Mediano Plazo:

- Lograr una diferenciación y posicionamiento en el mercado gastronómico, lo cual se conseguirá si se concretan las respectivas estrategias de marketing mix. Es cuantificable con un registro de las elecciones de menú de las mismas empresas ya que indican el grado de preferencia por los platos étnicos.
- Implementar mayor homogeneidad en manejos de producción limpia para acercarse cada vez más a una cantidad y calidad predecible, poder negociar y hacer acuerdos más precisos para la temporada veraniega 2005-2006.
- Seguir perfeccionando las estrategias de marketing acorde a los resultados que se vayan obteniendo.

RESULTADOS

UN "GRAN" MERCADO (aporte de PULSO)

En un mercado que demanda sofisticación a través de la originalidad, la tradición y los productos naturales, la oferta de productos de la Corporación encuentra su gran Oportunidad de Mercado, principalmente ligado a **los insumos para productos gastronómicos**. Si bien Chile como país estaba un poco rezagado con respecto al rescate de los alimentos naturales y a la comida "étnica" de raíces nacionales, ya existen fuertes indicios que muestran a un mercado demandante de estos productos a los que se les concede un valor agregado. Los chefs más exclusivos (ligados a la Asociación gourmet Les Toques Blanches) y los no tan exclusivos, comienzan a ofrecer productos en los menús de sus restaurantes o en su oferta de banquetería para cocteles.

Como ha quedado de manifiesto en el Estudio realizado, sus producciones tienen la lógica del autoconsumo con pequeños excedentes, ya que las costumbres tradicionales del pueblo mapuche sus prácticas productivas no están enmarcadas en la especialización intensiva en un solo producto.

En este sentido el mercado insatisfecho de Villarrica-Pucón es ya un gran mercado para ellos, a pesar de lo reducido que pudiera parecer a cualquier otro proyecto intensivo en producción. De esta manera la **estrategia de boutique** calza adecuadamente mientras la lógica productiva de las familias de la Corporación siga siendo la producción en cantidades controladas a escala familiar aunque más eficiente.

¿Qué estrategia competitiva seguir?

Acorde al análisis de situación, las capacidades, habilidades de la corporación, destacando la **ventaja competitiva** del origen mapuche de los productos: la producción limpia y amigable con el medio ambiente, y los posibles sellos de calidad que se vayan generando, se considera conveniente una **estrategia genérica de nicho** de mercado ya que los productos mapuches tienen condiciones únicas en el ámbito étnico cultural que son demandadas por ciertos clientes y no existen condiciones para poder competir por liderazgo de precios. Además los productos se ofrecerán localmente, orientado al nicho turístico de la IX región.

Además, las actividades que resaltan en la cadena del valor son:

-Recursos humanos: La Corporación ya presenta relaciones laborales de cooperación y asociatividad.

-Administración: Es evidente la necesidad de comprender las exigencias que requiere el mercado, para lo cual está la alternativa de conformar un centro de acopio, que tenga la función de encadenar las necesidades cambiantes de la demanda con la oferta productiva, de tal forma, de aproximar la satisfacción final del cliente con la calidad de los estándares del producto que se va a ofertar. La administración está siendo apoyada para mejorar las capacidades productivas, de gestión y de planificación. Además será necesaria una capacitación en cuanto a la metodología de la producción limpia. Todo lo anterior le otorgará gran fortaleza de negocio.

-Operaciones: Cuando se consiga la producción limpia en todas las familias implicará un cambio en la administración de los insumos productivos y de los procesos productivos, que los harán distintivos.

Resultados Financieros e Indicadores Económicos (aporte de PULSO)

Se determinan dos escenarios con y sin subsidio. Incorporar la variable de "subsidio" se explica porque:

- Se trata de un proyecto donde la "inversión social" es una realidad tan concreta que de hecho ya existe.
- Adicionalmente se trata de inversión para áreas plenamente subsidiables referidas a transferencia de tecnología y no a gastos recurrentes de la operación. Puesto que se parte de una base tecnológico-empresarial muy precaria, es un proyecto que requiere de este apoyo inicial.

Por otro lado, si bien se mantiene un modelo de evaluación empresarial, se trata de una **unidad de negocios de tipo cooperativa y solidaria, donde el objetivo principal es favorecer a los "accionistas" principales** que son las familias mapuches, manteniendo un marco de sustentabilidad para la empresa Corporación Kom Kelluhayün.

No se trata entonces de subsidiar a una empresa que genera beneficios sociales marginales, sino a cientos de familias que ven crecer sus ingresos de manera sustentable.

La simulación económica revela que es posible crecer sustentablemente y llegar a convertirse en un proyecto que le permite a cientos de familias generar recursos importantes a los que hoy no tienen acceso. Por lo tanto se trata de un proyecto viable económicamente que no dependerá a futuro de los subsidios para subsistir, excepto en su etapa de consolidación.

Los subsidios bien direccionados y las políticas de fomento en general son parte del levantamiento de muchas áreas económicas.

Se considera una tasa de actualización mediana porque no se trata de un proyecto al cual se le pide rentar el capital. No existe capital financiero que movilizar.

Producto de elevar la productividad en las tasas señaladas se observa el rápido mejoramiento en rentabilidad del proyecto. Uno de los mayores éxitos de la consolidación de este Modelo parece ser el sostenido **crecimiento de los ingresos promedio** para las familias mapuches, los **que crecerían sobre un 100% entre el primer y el quinto año.** Si bien las cifras parecen menores, en los resultados de las encuestas de este Estudio **se mencionan ingresos familiares mensuales por treinta y cinco mil pesos,** por lo que estos ingresos, que son adicionales a ese mercado de venta en predio que ellos ya manejan, viene a mejorar notablemente sus condiciones. Además esta actividad genera un mercado de una formalidad inexistente al día de hoy al que ellos van a acceder en mejores condiciones competitivas, de donde podría conseguirse un círculo virtuoso con nuevos desafíos posibles.

A continuación se muestran los escenarios esperados:

Tablas N°4 y N°5

PARAMETROS DE EVALUACION	
Horizonte de Evaluación (años)	5
Tipo de Evaluación	Puro
Tasa Impuesto	17%
Tasa Actualización	8%

ESCENARIO ESPERADO

ITEM	0	2005 1	2006 2	2007 3	2008 4	2009 5	2010-2015 Años 6-10	
INGRESOS								
Honorarios		30.213.500	36.256.200	43.507.440	52.208.928	62.650.714	313.253.565	
Productos Recolección		10.841.000	13.009.200	15.611.040	18.733.248	22.479.696	112.369.459	
Aves de Corral		18.070.000	21.654.000	26.029.600	31.224.660	37.469.652	187.349.760	
Elaborados		74.680.000	89.650.000	107.827.200	129.392.640	155.271.188	778.355.840	
TOTAL INGRESOS		\$ 134.004.500	160.505.400	192.966.480	231.359.776	277.871.731	1.389.358.624	
EGRESOS								
Costos Fijos de Producción		17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	87.000.000	
Costos Variables de Producción		135.548.528	149.103.380	164.013.718	180.415.090	198.456.596	992.282.698	
SUBTOTAL EGRESOS		152.948.528	166.503.380	181.413.718	197.815.090	215.856.596	1.079.282.698	
EBITDA		-18.944.028	-6.997.980	11.552.762	33.544.686	62.015.132	310.075.926	
Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000	
EGRESOS TOTALES		156.948.528	170.503.380	185.413.718	201.815.090	219.856.596	1.099.282.698	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-22.944.028	-9.697.980	7.552.762	29.744.686	56.015.132	260.075.926	
Impuesto a las utilidades (17%)		-3.900.485	-1.648.657	1.283.066	5.056.597	9.562.572	49.312.522	
Utilidad después de impuesto		-19.043.543	-8.049.323	6.269.702	24.688.089	46.452.560	240.762.768	
Más Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000	
INVERSIONES								
Inicial		-320.000.000						
Posteriores								
ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)							0	
FLUJO NETO CAJA		-320.000.000	-15.043.543	-4.049.324	\$10.288.792	\$22.688.069	\$52.152.580	\$260.762.768
RESULTADOS								
TIR (%)							25%	
VAN (12%)							\$28.307.044	

PARAMETROS DE EVALUACION	
Horizonte de Evaluación (años)	5
Tipo de Evaluación	Puro
Tasa Impuesto	17%
Tasa Actualización	8%

ESCENARIO CON SUBSIDIO

ITEM	0	2005 1	2006 2	2007 3	2008 4	2009 5	2010-2015 Años 6-10	
INGRESOS								
Honorarios		30.213.500	36.256.200	43.507.440	52.208.928	62.650.714	313.253.565	
Productos Recolección		10.841.000	13.009.200	15.611.040	18.733.248	22.479.696	112.369.459	
Aves de Corral		18.070.000	21.654.000	26.029.600	31.224.660	37.469.652	187.349.760	
Elaborados		74.680.000	89.650.000	107.827.200	129.392.640	155.271.188	778.355.840	
Subsidio para capacitación, asesoría profesional e insumos		19.098.435	19.098.435	19.098.435	19.098.435	19.098.435	95.492.175	
TOTAL INGRESOS		\$ 153.702.935	180.503.835	212.664.913	251.258.211	297.370.166	1.389.358.624	
EGRESOS								
Costos Fijos de Producción		17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	87.000.000	
Costos Variables de Producción		135.548.528	149.103.380	164.013.718	180.415.090	198.456.596	992.282.698	
SUBTOTAL EGRESOS		152.948.528	166.503.380	181.413.718	197.815.090	215.856.596	1.079.282.698	
EBITDA		754.408	14.000.455	31.251.197	53.443.121	81.513.570	310.075.926	
Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000	
EGRESOS TOTALES		156.948.528	170.503.380	185.413.718	201.815.090	219.856.596	1.099.282.698	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-3.245.593	10.000.455	27.251.197	49.443.121	77.213.577	260.075.926	
Impuesto a las utilidades (17%)		-561.751	1.700.077	4.632.703	8.405.331	13.211.306	49.312.522	
Utilidad después de impuesto		-2.683.842	8.300.377	22.618.493	41.037.790	64.002.271	240.762.768	
Más Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000	
INVERSIONES								
Inicial		-320.000.000						
Posteriores								
ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)							0	
FLUJO NETO CAJA		-320.000.000	\$1.306.158	\$12.900.377	\$28.618.493	\$45.037.790	\$68.502.281	\$260.762.768
RESULTADOS								
TIR (%)							7,2%	
VAN (12%)							\$85.751.132	

Fuente: Consultora PULSO.

Es importante reiterar que esta evaluación se basa sobre una **producción de baja intensidad y diversificada, con algún grado de especialización a partir de este proyecto**. Sin embargo de consolidarse el Modelo podrían generarse mucho mayores ventas a partir del **crecimiento en hortalizas** el que tiene mucho espacio productivo para crecer (varias veces la consideración actual, según se aprecia en las cifras de productividad posible por familia).

Consideraciones Instancia en Villarrica con fecha: 11 y 12 de Noviembre del 2004

-Reunión de avances del proyecto Chapen, estaban presente dirigentes mapuches, FOSIS y Universidad Católica: Feria Pewun, exitosa en organización significando un momento de encuentro importante para las comunidades mapuches y el público en general. Entre las variadas actividades, la gastronomía no podía faltar, lo cual es un elemento importante de promoción que se sugiere volver a repetir y cabe destacar que el nivel de organización, su calidad en capital social abarató significantes costos y consiguió diversos resultados.

Además, se propuso la idea de un mercado potencial nuevo: mapuches que habitan la región metropolitana, entre otras cosas.

-Reunión con pequeños productores: Se destaca que los clientes que ya tienen prefieren los alimentos por su sabor y olor mejor, porque son más frescos de lo que ofrece el resto del mercado y son producidos naturalmente. Se discutió la valorización de su trabajo, ya que en general gastan tiempo y no desembolsan dinero para adquirir insumos, y así proponer que se registre las horas de trabajo para cada actividad productiva, lo cual entrega información a la hora de establecer precios. Se manifestó la preocupación de "a quién le vendo" y se explicó que para este tiempo existirá un vendedor encargado de establecer contactos.

4.0 CONSIDERACIONES FINALES, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Estimamos que el éxito de una empresa de esta naturaleza reside principalmente en la demanda que puedan tener los productos y de la capacidad de organización y planificación que pueda tener la organización para de un lado, acceder a la información de mercado oportunamente, y de otro, la capacidad de canalizar esa información y transmitirla hacia los pequeños productores, y realizar los negocios en el tiempo convenido, con la regularidad exigida por el medio.

Se sugiere priorizar el trabajo de certificaciones de calidad y centros de acopio que permitan una identificación de producto con calidad consistente y con poder de negociación y además, explotar los productos de mayor rentabilidad y con mayor discriminación positiva, tanto a nivel nacional como para el mercado de exportación. (Ej: **merkén y la miel**).

En cuanto a la metodología usada, se puede identificar que fue satisfactoria, considerando el factor tiempo.

Se estima que en cualquier trabajo de carácter social, es preciso dirigirse a terreno, a la realidad misma y así obtener esa retroalimentación que otorga la comunicación personal. Además, se observa de manera más clara la realidad, las necesidades de las personas y como se dijo en un principio, se enriquece el análisis con la participación de la mayor cantidad de personas posible.

En los términos planteados el proyecto es plenamente viable y necesario, especialmente porque la alternativa a no generar una estrategia de comercialización, equivale a mantener una situación como la de hoy en la que las familias mapuches aparecen muy alejadas de los mercados formales y por lo tanto de las posibilidades reales de mejorar sus condiciones de vida.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

-Maturana V. Sergio. Marketing: Apuntes de clases. Departamento de Ing. Industrial y de Sistemas.

-Lambin, J. Marketing Estratégico 1991 Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de México1987

-Pulso, Consultora. Diseño de una estrategia de negocios para el desarrollo comercial y competitivo de las comunidades Mapuches de Villarrica en el marco del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica.2004

-Ries, Al. Posicionamiento: la batalla por su mente / Al Ries, Jack Trout ; trad. Manuel Arbolí Gascón .1982.

-Ries, Al. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de México.1989

-Rodríguez R, Sergio. Diapositivas. Curso Comercialización de productos agropecuarios 2003.

-Trout, Jack. El Nuevo Posicionamiento. Ed. Mc Graw-Hill/Interamericana de México1996.

- www.ine.cl/23-otras/etnias.htm

Anexo N°1

Participantes

Participan de este proyecto, el FIA, apoyando:

- La **asistencia técnica e inversión productiva** en beneficio de las **Buenas Prácticas Agrícolas**. Les permitirá desarrollar un sello que garantizará la calidad de las hortalizas orgánicas, las hierbas medicinales, los frutales menores, la miel, aves de corral, ovinos, productos de recolección local como avellanas, mora o murta, hongos changle y digüeños.
- La **gestión administrativa**, mediante la contratación de un Contador Auditor
- Y la **comercialización**, mediante el financiamiento de **materiales** para el almacenamiento, embalaje y etiquetado de productos, y en **personal de ventas e implementación de un carro móvil** para esos efectos.

La Corporación congrega a alrededor de 280 familias al día de hoy (33 de las cuales participan de manera piloto en el proyecto con los aportes del FIA) que viven en 11 comunidades distribuidas en el sector: Putúe; Malloco Lolenco; Calfutúe; Liumalla Centro; Hualapulli; Liumalla Sur; Chura; Quetroco; Afunalhue; Challupén y Traitraico.

Del mismo modo, interviene en el financiamiento de este proyecto el FOSIS, mediante la iniciativa denominada **"Apoyo a la comercialización de productos agropecuarios"** (Pequeños productores rurales – comunidades indígenas Villarrica IX Región). La cantidad de familias involucradas en el aporte de FOSIS, corresponde a 50, pertenecientes a la Corporación, y que principalmente pertenecen al perfil de familias Puente.

La iniciativa financiada apunta desarrollar estrategias de comercialización de sus productos agropecuarios, mejorados y certificados, en los distintos mercados de la zona lacustre, y complementariamente, se persigue **mejorar el nivel de ingreso** del grupo beneficiario seleccionado.

Para llevar a cabo esta parte del proyecto, el FOSIS se propone elaborar el proyecto base como plan de desarrollo, para la búsqueda de nuevos financiamientos para:

- Realizar estudios de preinversión, referidos a demanda, mercado, comercialización, en general, de factibilidad técnica y económica del proyecto.
- Aportar en la instalación de unidades comercializadoras, tales como, gestión de permisos, dotación de activos, contratación de servicios, definición e implementación de los centros de acopio, unidades de faenamiento, etc.
- Y finalmente, apoyar la ejecución, gestión, seguimiento, y supervisión en el desarrollo del proyecto, como la evaluación de los resultados.

De otro lado, son participantes de este proyecto la misma Corporación Kom Kelluhayün, como agente asociado y la Fundación San Cristóbal en conjunto con la Universidad Católica de Chile sede Villarrica, como agente ejecutor del Proyecto.

Los productos cultivados y/o recolectados por las familias se caracterizan por ser frescos y con identidad territorial.

Se espera que mediante estos financiamientos se rescaten y sistematicen prácticas tradicionales de producción y comercialización basadas en conocimientos ancestrales, que obtienen productos alimenticios que pueden ser clasificados como sanos, naturales y producidos respetando el medio ambiente.

Anexo N °2

Riesgos asociados a la recolección

Estos se refieren a:

- La existencia de productos que por su interés son objeto de programas de mejoramiento genético y cultivo, lo que tiene el riesgo inherente de **erosión genética o desplazamiento de las poblaciones naturales y de los campesinos tradicionales por la producción agrícola a gran escala**. Este podría ser el caso de los **avellanos** o la **murtila** en un futuro cercano.
- Productos que por el estado de conocimiento actual o su ecología no admiten este tipo de manejo agrícola, estando **sometidos a una demanda superior a la capacidad de producción natural, con el riesgo de sobreexplotación y agotamiento de recursos, o de impactos sobre su sistema de regeneración**. Es el caso ocurrido con el **boldo** o el **quillay** en décadas pasadas o del **piñón** de araucaria en áreas muy presionadas.
- Otros productos comercializados a pequeña escala que podrían pasar por una situación similar en los próximos años. El **helecho y otras ramas de exportación** son un ejemplo de esta situación.
- Las promociones en los mercados de algunos productos sobre los que no existe conocimiento suficiente para asegurar su conservación. **Si la comercialización va por delante del desarrollo de técnicas de manejo adecuadas, el riesgo puede ser mayor a los beneficios esperados.**

Anexo N ° 3

Supuestos para la construcción de la Evaluación Financiera y Flujos de Caja.

Modelo General

La presente Evaluación está enmarcada en un proyecto que se encuentra en consolidación y donde la etapa de madurez comercial debería dilatarse puesto que: si bien supone un desarrollo previo para llegar a la situación proyectada, también supone que existen **limitaciones de knowhow** empresarial y **estilos de vida** que limitan el crecer agresivamente.

Este Plan de Negocios está pensado para una unidad de comercialización organizada como tal y no para una multitud de vendedores individuales, las ventas están vistas también de esta manera. Para el caso se trata de la Corporación y sus 280 familias (aproximado), aunque este escenario productivo se puede conseguir con menos familias quienes deberían ser las que iniciaran el proyecto (posiblemente entre 50 y 100 familias, lo que no obsta para que todas participen aunque de manera más o menos indirecta). Se procura al mismo tiempo establecer una situación de equilibrio tanto para las familias como para la Corporación, donde ésta está al servicio de las familias y debe autosustentarse exitosamente para cumplir sus objetivos de abrir y penetrar mercados.

Las cifras surgen de las encuestas y sus proyecciones realizadas dentro del Estudio, de la información secundaria de mercado y estado del arte tecnológico y comercial, y de la adaptación de las proyecciones establecidas en la literatura y en las propias investigaciones realizadas por la Consultora (especialmente cuando no han estado los datos disponibles). Existe información de mercado que no es del todo confiable y en algunos casos no existe información disponible entre los actores consultados porque se trata de un mercado fuertemente informal y para algunos casos prácticamente inexistente.

Ingresos

-Los ingresos se calculan a partir de cuatro grupos de productos a los que se les asigna un volumen estimado de producción y un precio de venta desde la Corporación hacia los clientes.

-La cantidad de productos posibles de vender son múltiples por lo que se ha hecho un ejercicio de selección a partir de variables de disponibilidad productiva, interés de mercado y mejor rentabilidad posible de obtener.

-Los volúmenes de producción considerados en la evaluación no están plenamente disponibles al día de hoy puesto que las experiencias de comercialización se han dado a un nivel aun piloto. Para estimarlos se ha escalado la disponibilidad de producto establecida a partir de las encuestas, se han considerado como parámetro las ventas ya realizadas y una mínima organización de la producción. A partir de esto se considera plenamente factible de obtener en el corto/mediano plazo, dependiendo por supuesto del esfuerzo de trabajo que se focalice en este sentido.

Existen otros productos que se podrían agregar, o modificar los ya considerados, a partir de la sintonía fina de la propia operación productiva y comercial. El foco más relevante en esta etapa es contar con un Modelo escalable a manera de herramienta, que sea útil, práctico y consistente para analizar los diferentes escenarios posibles. A partir de este inicio se podrán habilitar programas para aumentar la disponibilidad y comercializar otros productos como huevos orgánicos, otras hortalizas, etc.

Se sigue la lógica de $P \times Q$ considerando precios estables durante el tiempo (no sujeto directamente a variables de estacionalidad), puesto que la estrategia es posicionar a los productos dentro de una **categoría de valor agregado**, alejándolos de los sustitutos commodities de mercado.

Se considera un precio más elevado que los sustitutos en alrededor de entre un 15% y un 30% por su carácter de productos y proveedores diferenciados con valor agregado. Actualmente ya existe demanda detectada de mejor-producto pagando

mejor-precio y la Corporación lo ha visto en el producto **Avellanas**. Similares indicios existen desde el mercado gastronómico (especialmente banquetería) y comercializadores especializados. Puesto que las cifras indican una creciente demanda turística, cuestión corroborada por los empresarios de la zona en entrevistas directas, la **demanda por estos productos debería también aumentar.**

Egresos

Se asume que en esta etapa no se invierte en equipamiento para agregar valor a los productos de manera industrial (etiquetadoras, embaladoras), sino que el valor agregado proviene de las prácticas de producción natural certificadas por ejemplo por la Universidad y de las propias ventajas que de ese proceso surgen. Por ejemplo existe una tendencia en supermercados de Santiago para segmentos ABC1, en vender lechugas sin siquiera packaging, presentadas en una pileta con agua en recirculación, y donde el propio cliente las pone en una bolsa. La excelente presentación y calidad proviene de los protocolos productivos y de transporte que establece la Corporación a partir de la capacitación para la estandarización de los procesos.

Se trata de un proyecto de "menos a más", en donde las inversiones productivas podrán venir a partir del afianzamiento del modelo. De hecho, para estas inversiones se requeriría de apoyo externo (puesto que la Corporación no tendría capital financiero propio o acceso en condiciones favorables) acompañado de un estudio específico de factibilidad técnico-económico.

Anexo N °4

COMERCIO JUSTO

Bananas, piñas y mangos procedentes de América Latina, con la etiqueta de "comercio justo", han iniciado una aventura comercial en Estados Unidos, donde se pronostica un crecimiento favorable tras la experiencia positiva en Europa. Desde hace sólo unos días, una veintena de productores latinoamericanos venden sus frutas en Estados Unidos con esta etiqueta que proporciona "TransFair USA".

El certificado de "comercio justo" es garantía de que el precio pagado por la fruta "cubre no sólo los costes de producción, sino también un estándar digno de vida" para los agricultores, según explicó la responsable de nuevos productos de esta organización, Hannah Freeman. Una de las organizaciones más importantes que coordina el comercio justo es la FLO, Fair Trade Labelling Organisation, que representa iniciativas nacionales de comercio justo en 17 países, y mantiene el registro de productores certificados de cada tipo de producto.

Existen tres prerequisites básicos para el desarrollo a largo plazo del comercio justo: productos de buena calidad; acceso a las principales tiendas de alimentos; y garantía de cumplimiento de los criterios de comercio justo (FAO,1999,a).

La FLO estipula que todas las posibles fuentes de comercio justo deben cumplir los requisitos sociales y medioambientales mínimos antes de ser aceptadas para los procedimientos de certificación de Comercio Justo. La garantía de que las fuentes cumplen los criterios sociales y medio ambientales es entregada por las etiquetas Max Havelaar (Francia, Bélgica y los Países Bajos), Transfair (Alemania, Austria e Italia) y The Fair Trade Foundation (Reino Unido e Irlanda). A diferencia de otros sistemas de certificación (por ejemplo, la certificación orgánica), la FLO no cobra a los productores por el proceso de certificación. En lugar de ello, los importadores y vendedores minoristas deben pagar un royalty por usar etiqueta de comercio justo.