



Resultados y Lecciones en Agregación de Valor, opción para Agricultura Familiar Campesina

Proyecto de Innovación en
Región de Los Lagos



Fundación para la Innovación Agraria
MINISTERIO DE AGRICULTURA



Resultados y Lecciones en Agregación de Valor: una Opción de Negocio para la Agricultura Familiar Campesina



**Proyecto de Innovación en
Región de Los Lagos**

Valorización a enero de 2010



Agradecimientos

En la realización de este trabajo, agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al proyecto, especialmente a:

- Andrea Curumillo, administradora de la Cooperativa Punta Chilén,
- Claudio Soler, profesional FIA encargado del proyecto precursor.

Resultados y Lecciones en Agregación de Valor: una Opción de Negocio para la Agricultura Familiar Campesina

Proyecto de Innovación en la Región de Los Lagos

Serie **Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario**
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA

Registro de Propiedad Intelectual N° 199.399
ISBN N° 978-956-328-084-5

ELABORACIÓN TÉCNICA DEL DOCUMENTO

Marcela Salinas B. y Fernando Cartes M. – Cartes y Le Bert Cía. Ltda. (Capablanca Ltda.)

REVISIÓN DEL DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS

M. Francisca Fresno R. y Margarita Casadio P. - Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

EDICIÓN DE TEXTOS

Gisela González Enei

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Ograma Ltda.

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

Contenidos

Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas	5
1. Antecedentes	5
2. Objetivo del documento.....	7
3. Perspectivas de mercado	7
4. Alcances y desafíos de la estrategia aprendida	11
5. Claves de viabilidad.....	13
6. Asuntos por resolver	15

Sección 2. El proyecto precursor	17
1. El entorno económico y social.....	17
2. El proyecto precursor	20
2.1 Objetivos	20
2.2 Metodología.....	20
2.3 Resultados	24
3. Los productores del proyecto hoy	25

Sección 3. Valor de la iniciativa precursora y del modelo aprendido ..	27
-------------------------------------------------------------------------------	----

ANEXOS

1. Metodologías utilizadas en el proyecto precursor para el desarrollo de marca	30
2. Literatura consultada	39
3. Documentación disponible y contactos.....	40



SECCIÓN 1

Resultados y lecciones aprendidas

El presente libro tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas sobre la incorporación de valor agregado a la producción agrícola tradicional del país, y su importancia en el desarrollo de empresas campesinas, a partir de un proyecto financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA.

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en este “documento de aprendizaje”,¹ aporte a los interesados, en particular a pequeños empresarios campesinos y profesionales que trabajan en la agricultura familiar campesina, AFC, elementos que le permitan adoptar decisiones productivas y, potencialmente, desarrollar iniciativas relacionadas con este tema.

► 1. Antecedentes

Los análisis y resultados que se presentan en este documento han sido desarrollados a partir de las experiencias y lecciones aprendidas en la ejecución del “proyecto precursor”² “Desarrollo de la oferta de Sabor Chilote M.R. en base a materias primas campesinas de Chiloé, procesadas y conservadas en vidrio orientadas al nicho de productos gourmet de exportación”. El proyecto se desarrolló entre marzo de 2007 y diciembre de 2008, fue financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA, e implementado por la Cooperativa Punta Chilén, conformada por 15 campesinos de la localidad de Punta Chilén, ubicada en la zona nororiente de la Isla de Chiloé, Región de Los Lagos.

El objetivo de este proyecto fue desarrollar la oferta de productos “Chiloé Gourmet”, a base de hortalizas de Chiloé, procesadas y envasadas en vidrio. Con esto, la Cooperativa cerró un ciclo iniciado hace años, que estuvo orientado a incorporar competitividad en sus productos, para lo cual desarrolló una cultura empresarial, así como valores y atributos adecuados para posicionarse como productores sustentables en mercados gourmet de América del Norte.

En el último tiempo los pequeños agricultores han debido enfrentar un escenario de mercado cada vez más complejo. Por una parte, los nuevos modelos de agronegocios están orientados a

¹ “Documento de aprendizaje”: análisis de los resultados de iniciativas y proyectos con bajo potencial de aplicación inmediata por otros usuarios, pero con resultados valiosos y orientadores. Este documento consigna las oportunidades y los desafíos pendientes por abordar, y/o las limitantes que quedan por superar en las opciones analizadas.

² “Proyecto precursor”: proyecto de innovación a escala piloto financiado e impulsado por FIA, cuyos resultados fueron evaluados a través de la metodología de valorización de resultados desarrollada por la Fundación, análisis que se da a conocer en el presente documento. Los antecedentes del proyecto precursor se detallan en la Sección 2 de este documento.

umentar la competitividad de la industria, con el objetivo de satisfacer las mayores demandas de aseguramiento de la calidad, así como la necesidad de productos diferenciados o de disminución de costos frente a mayores competidores, lo que ha privilegiado una mayor especialización, coordinación y cooperación entre los distintos actores de la cadena agrocomercial, tanto horizontal, como verticalmente.

Por otro lado, existen restricciones propias de este segmento de agricultores, tales como: menor acceso a las tecnologías de producción, comercialización, transformación y adecuación de productos; deficiencias en la formación empresarial y en la gestión de mercado y de negocios; dificultades para acceder a fuentes de financiamiento, y problemas de inserción en los mercados, entre otros. Así, la posibilidad que sus producciones de bienes o servicios continúen vendiéndose a otros agentes de la cadena agrocomercial o a los consumidores finales, en los casos en que se comercializan directamente, son y serán cada vez más frágiles (INDAP, s/f).

En este contexto, el presente documento muestra una valiosa experiencia de incorporación de valor agregado a la producción agrícola de pequeños campesinos, que les ha permitido integrarse al desarrollo sectorial nacional e incluso internacional, con importantes perspectivas para el futuro.

Así, a partir del proyecto precursor, es posible definir una estrategia de producción válida para familias campesinas, que les permita desarrollar un producto competitivo sobre la base de su propia producción agropecuaria y, de esta forma, acceder a mercados más exigentes con el fin de obtener mayores ingresos que los que obtendrían mediante la comercialización de sus productos sin procesamiento.

Esta estrategia se centra en optimizar el valor de la producción; para el logro de su objetivo debe reflejar las condiciones de mercado, los requisitos de los compradores y todos los procesos necesarios para llevar un producto hasta el mercado.

La estrategia se basa en la agregación de valor a productos agropecuarios, que por sus atributos de identidad local, cultural u otros, tienen un potencial de mercado nicho (en el caso del proyecto precursor se trata de productos gourmet), donde la organización compra toda la producción a los socios, a un precio superior al de mercado; luego éstos participan en el proceso de elaboración y de agregación de valor, y uno de ellos es responsable de administrar la comercialización de los productos elaborados.

Con esta estrategia, los agricultores no requieren abandonar ni total ni parcialmente su actividad económica principal; por el contrario, se trata de generar un poder comprador para su cultivo tradicional, que le entregue estabilidad, seguridad y condiciones de venta convenientes, mediante la agregación de valor. Este nuevo poder comprador es propiedad de los mismos agricultores y desarrolla el negocio en beneficio directo de sus socios.

En este contexto, la definición de esta estrategia es mucho más que detectar oportunidades de mercado. La “mejor práctica” supone profundizar el análisis de la cadena de agregación de valor, de modo de examinar cada eslabón del proceso productivo desde el momento en que el producto es sólo una idea, hasta su consumo, pasando por la investigación y desarrollo del producto, el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores nacionales o extranjeros, según el consumidor objetivo que se haya definido. Lo importante es analizar en cuál etapa del proceso realizado por las familias campesinas o productores, se puede captar un mayor valor.

En síntesis, con el desarrollo de esta estrategia de producción la Cooperativa ha logrado generar mejores condiciones de comercialización para su producción agrícola, aumentar sus utilidades económicas, y mejorar las perspectivas comerciales futuras de su principal actividad económica.



► 2. Objetivo del documento

Este documento se propone extraer y sistematizar, a partir de las experiencias y lecciones aprendidas en el proyecto precursor, los elementos productivos, comerciales y de gestión que serían claves para que, aquellos pequeños empresarios campesinos que ven en la agregación de valor una opción de negocio, mejoren la oferta de sus productos agrícolas y aumenten su competitividad.

► 3. Perspectivas de mercado

Con el fin de contextualizar la estrategia aprendida, a continuación se analiza la importancia de la agregación de valor para la producción silvoagropecuaria, considerando las siguientes definiciones:

- Para los fines de este documento, se entiende por “valor agregado” aquel valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo y que se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios.
- Según esta definición, una medida de valor agregado que produce un sector económico o un país, es su producto interno bruto (PIB). De hecho, uno de los métodos para calcular el PIB es la suma de los valores agregados de las diversas etapas de producción en todos los sectores de la economía.

Escenario internacional

El Banco Mundial publica como indicador de desarrollo y productividad agrícola el “valor agregado agrícola por trabajador” (“Agriculture value added per worker”. Valores reales US\$ 2000; Banco Mundial, [en línea]) que, además de la agricultura, comprende el valor añadido de la silvicultura, la caza y la pesca, así como de los cultivos y la producción ganadera. En el Cuadro 1 se observa que los países más desarrollados presentan un mayor índice de valor agregado agrícola por trabajador; el promedio para el total de los países es de US\$ 7.234 y Chile se ubica bajo este valor.

En países de América Latina, el Caribe, Europa Oriental y Asia Central, la agricultura aporta, en promedio, sólo el 5% del crecimiento del PIB. Aun así, las zonas rurales albergan el 45% de los habitantes con menos recursos y las agroindustrias y el sector de la alimentación representan hasta un tercio del PIB. En estos países, el objetivo general consiste en vincular a los pequeños agricultores con los mercados modernos de alimentos y generar empleos remunerativos en las zonas rurales (Banco Mundial, 2007).

CUADRO 1. Valor agregado agrícola por trabajador según país, 2006-2008 (US\$ 2000)

País	AÑO			Promedio
	2006	2007	2008	
Singapur	53.903	52.173	49.867	51.981
Francia	48.013	48.983	52.674	49.890
Suiza	44.504	45.327	48.267	46.033
Estados Unidos	43.067	45.418	-	44.242
Finlandia	34.733	40.031	37.809	37.524
Bélgica	35.044	37.354	36.794	36.397
Dinamarca	36.287	30.492	38.486	35.088
Australia	32.981	27.375	29.257	29.871
Alemania	26.188	28.764	31.189	28.714
Italia	26.783	27.637	29.482	27.967
Reino Unido	28.019	27.173	27.489	27.560
Austria	19.990	22.651	23.549	22.064
España	17.757	19.141	19.707	18.868
Argentina	10.913	12.050	11.793	11.585
Venezuela	7.499	7.842	8.036	7.792
Portugal	6.260	6.188	6.642	6.363
Chile	6.174	6.341	6.487	6.334
Brasil	3.293	3.563	3.858	3.571
Turquía	3.307	3.153	3.311	3.257
México	3.005	3.160	3.306	3.157
Colombia	3.004	3.114	3.206	3.108
Ecuador	1.880	1.972	2.092	1.981
Honduras	1.838	1.969	2.045	1.951
Trinidad y Tobago	1.265	1.298	1.439	1.334
Bolivia	744	721	723	729
India	458	476	478	471

Fuente: Banco Mundial, [en línea].

Tendencia de la producción: agregación de valor

Tanto en el contexto mundial como nacional, la producción con valor agregado se justifica en la medida que exista un mercado que esté dispuesto a pagar un monto mayor que el costo de la producción, por la adquisición de estos productos.

Este es el caso de los productos gourmet (alimentos de alta calidad), producidos con una dedicación especial o arte en su elaboración y presentación y/o en el envase. En este sentido, el valor único del producto gourmet es no constituir un commodity.

Los alimentos gourmet se distinguen por su carácter único, estilo, alta elaboración de sus envases y oferta limitada; son productos no genéricos, ni se producen a gran escala, en cuya elaboración no se utilizan colorantes o preservantes. Son elaborados con ingredientes naturales u orgánicos certificados y, generalmente, cuentan con algún distintivo único como, por ejemplo, su procedencia.

Los productos gourmet son conocidos en inglés como “fine food” y en alemán como “delikatesen”; esta denominación otorga una orientación respecto de las cualidades que sus consumidores esperan de este tipo de productos. El 65% de los estadounidenses consume productos de lujo, seguido por el 62% de los japoneses y el 60% de los europeos. El ingreso anual de estos consumidores es superior a € 40.000 en el caso de Europa, y están dispuestos a pagar entre 20 y 200% más por productos que se destaquen por su diseño, fabricación y calidad.

La producción de los alimentos tipo gourmet obedece a una estrategia de producción y venta relativamente nueva, cuyo objetivo es producir menores volúmenes, pero con un mayor margen de utilidad, muy superiores a los de la industria alimenticia en general.

ProChile ha realizado varios estudios de mercados extranjeros para los productos gourmet chilenos, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Costa Rica:** varias empresas chilenas del sector gourmet han visitado el mercado de este país a través de misiones comerciales y ferias comerciales, donde han establecido sus primeros contactos y han constatado que, aunque los volúmenes de exportación no son muy altos, es un mercado en crecimiento y muy dinámico en casi todas sus categorías. Esto se debe a la existencia de un nicho de la población con elevado nivel de educación, alto poder adquisitivo y gustos refinados. Lo anterior, sumado al crecimiento del sector turismo, ha estimulado el consumo de productos gourmet.
- **Estados Unidos:** en mercados sofisticados como Nueva York, Los Ángeles, Chicago o San Francisco, el precio no es el principal determinante de compra de productos gourmet. El consumidor está dispuesto a pagar precios más altos por un producto distinto y de gran calidad. En este contexto, se requiere diseñar productos que proyecten un alto valor, novedosos, de excelente sabor y textura y, además, lograr distinguirlos del resto a través de la funcionalidad, posicionamiento de mercado o sabor (ProChile, 2009a).
- **Bélgica:** se observa un cierto desgaste del consumidor respecto de los grandes clásicos del mundo gourmet (caviar, salmón, foie gras, entre otros) lo que abre nuevas posibilidades para los productos gourmet chilenos, ya que éste es un mercado muy interesante para la venta de este tipo de productos. Además, Bélgica tiene una historia culinaria importante, y se caracteriza por una gran apertura a otras culturas y tendencias alimentarias (ProChile, 2009b).



- **Chile:** las categorías de alimentos gourmet son: condimentos y salsas, quesos y productos lácteos, carnes, aves y productos del mar, alimentos preparados y sopas, alimentos agrícolas, pastas, granos y legumbres, panadería, crackers y snacks, postres, confites y repostería, y bebidas. Estos segmentos podrían aplicarse a commodities, si no fuera por un aspecto fundamental: el valor agregado.

En este contexto se debe considerar que los mercados en todo el mundo han evolucionado y cada vez exigen aspectos como: mayor calidad de los productos, continuidad en su abastecimiento, homogeneidad durante el año, que los sistemas productivos utilizados sean amigables con el medio ambiente y que garanticen la inocuidad de los alimentos, donde la trazabilidad juega un rol importante, y cada vez está más presente en la comercialización de productos de exportación.

En el caso particular de la agricultura familiar campesina (AFC), para mejorar sus condiciones de acceso a estos mercados cobra importancia la existencia de herramientas como el Programa de Internacionalización para la Agricultura Familiar Campesina,³ de ProChile, que tiene como objetivo alcanzar la inserción en los mercados internacionales de este tipo de empresas (individuales o asociativas), en condiciones competitivas, sostenibles y rentables.

Por su parte, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) también ha desarrollado algunos instrumentos de apoyo para este segmento empresarial, como:

- la feria anual de negocios para la micro y pequeña empresa campesina “ExpoMundoRural”,⁴ que constituye una plataforma comercial para los productos y servicios campesinos de los rubros de alimentación, turismo rural y ornamentación;
- el Programa Especialidades Campesinas,⁵ orientado a promocionar en el mercado nacional e internacional, a través de la marca comercial “Sabores del Campo”, alimentos agrícolas procesados de alta calidad, producidos por empresas campesinas beneficiarias de INDAP, que están dirigidos, principalmente, al segmento de mercado gourmet o delicatessen. Este Programa incluye monitoreo de las empresas participantes, con el fin de resguardar la calidad de los alimentos y la implementación de buenas prácticas de manufactura. Además, cuenta con una tienda en Santiago, para comercializar los productos y con otros puntos de venta en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y de O’Higgins.

³ <http://rc.prochile.cl/servicios/concurso_agricultura_campesina> [Consulta: enero, 2010].

⁴ <<http://www.indap.gob.cl/inicioexpo.html>> [Consulta: enero, 2010].

⁵ <<http://www.indap.gob.cl/content/category/35/247/398/>> [Consulta: enero, 2010].

► 4. Alcances y desafíos de la estrategia aprendida

La incorporación de valor agregado a la producción agrícola de las familias campesinas, orientado a la elaboración de productos con alta calidad, tipo gourmet y con fines de exportación, implica la adquisición de una serie de capacidades por parte de los agricultores. Por un lado, se debe diseñar el producto final, lo que implica no sólo el proceso de elaboración del producto propiamente tal, sino además, su presentación y envase, cualidad de gran relevancia en el segmento de los productos gourmet.

Por otro lado, se deben adquirir los conocimientos necesarios para que dicho producto sea procesado y elaborado con los más altos niveles de calidad para, finalmente, desarrollar capacidades comerciales que permitan una correcta colocación de los productos y, por lo tanto, el éxito de este tipo de emprendimiento.

En este sentido, el desarrollo de iniciativas similares a la del proyecto precursor requiere contar con las personas adecuadas para su liderazgo, así como con un determinado perfil de la organización campesina, que incorpore características como fuertes lazos de confianza entre los socios, responsabilidad y compromiso de cada participante con los objetivos de la organización, y capacidad de visualizar los beneficios que en el futuro podrían obtener de los proyectos que emprendan, entre otras.

Es importante señalar que la confianza entre los miembros de la organización no sólo debe expresarse en términos de la justicia con que se distribuyen los beneficios económicos que recibe cada uno de los socios, sino además, con el cumplimiento de los compromisos que cada uno adopte, a fin de no comprometer o poner en riesgo el éxito de la iniciativa colectiva.

Adicionalmente, la persona o grupo de personas que lidere la organización debe contar con una serie de conocimientos y capacidades de carácter empresarial que, en general, no necesariamente se requieren para llevar a cabo las actividades agrícolas y podrían escapar al ámbito del conocimiento de las familias campesinas.

Así, replicar la experiencia aprendida en el proyecto precursor se justifica sólo en la medida que la organización que la empresa cuente con las capacidades grupales y personales señaladas. En este sentido, un buen indicio de ello es haber desarrollado, previamente, iniciativas en conjunto que hayan resultado exitosas.

Oportunidades para el negocio

Actualmente el mercado internacional de productos gourmet muestra un rápido crecimiento, orientado a consumidores de altos ingresos, principalmente de países desarrollados.

La producción chilena compite con la de varios países, incluso con los productores locales de los países importadores quienes, en general, cuentan con la ventaja competitiva de encontrarse más cerca de los mercados objetivos, por lo que enfrentan menores costos de transporte.

Sin embargo, una de las características que los consumidores gourmet exigen es la diferenciación y exclusividad de los productos que consumen; si los productos chilenos son procesados con los estándares de calidad exigidos, pueden satisfacer ampliamente dichas restricciones. En este sentido, las agrupaciones campesinas bien consolidadas presentan una serie de activos que pueden ser explotados en la elaboración de productos tipo gourmet, como:



- **Productos únicos:** Chile ofrece una amplia variedad de productos ganaderos y agrícolas (silvestres y cultivados) que, como consecuencia de la diversidad geográfica y climática, se caracterizan porque se desarrollan sólo dentro de los límites del territorio. Algunos ejemplos de especies nativas utilizadas con fines gourmet son:
 - **Murta:** arbusto originario de los bosques litorales y montañas costeras entre las regiones del Maule y de Los Lagos, que alcanza dos metros de altura. Esta especie, autóctona de Chile, produce una sabrosa fruta esférica roja, muy apetecida en la fabricación de mermeladas, jugos, chocolates, postres y licores artesanales. Sus hojas se emplean en cosmetología, dadas sus singulares propiedades cicatrizantes y suavizantes de la piel.
 - **Digüeño:** hongo silvestre nativo que se recolecta con fines gastronómicos; crece en el sur de Chile y presenta una forma y color muy particulares. Aunque su sabor no es fuerte, puede combinarse con otros productos para dar un toque especial a las comidas.
 - **Papa chilota:** Chile, y especialmente Chiloé, son considerados internacionalmente como subcentro de origen de la papa cultivada, donde se presenta una gran variedad de distintas formas y color de pulpa, con un gran potencial gastronómico.
 - **Ajo chilote:** también se conoce como “ajo elefante” por su gran tamaño, en comparación con el ajo común. Está presente en la provincia de Chiloé y su cultivo se asocia a las antiguas costumbres de los habitantes isleños.
 - **Huevos azules:** la gallina araucana resulta de la mezcla de dos subtipos: quetros (con aretes de pluma y cola) y colloncas (sin cola y con el gen de los huevos azules); según los expertos es la única en el mundo que pone huevos azules o verdes y que, además, tiene aretes en su cabeza. El color de los huevos se debe a una enzima que se incorpora a su cáscara.
- **Identidad local:** dos elementos importantes para el éxito de un producto gourmet son la imagen de la cultura gastronómica de la que procede un producto y el concepto de maestría, entendido como aquella experticia que han generado sus productores traspasando conocimientos y tradiciones de generación en generación. Aún cuando la globalización se ha convertido en una señal de calidad más fuerte que la nación de origen, los consumidores todavía prefieren las marcas provenientes de países que se reconocen con una maestría particular.

► 5. Claves de viabilidad

Son de variada índole los factores que pueden influir en el éxito de un proyecto que agregue valor a la producción agrícola de las familias campesinas, para su posterior venta en el exterior. Por una parte, se consideran los factores relacionados con los aspectos técnicos de la elaboración de los productos, así como la capacitación técnica respecto la producción y la certificación de calidad y, por otra, aquellos factores que atañen al mercado final de los productos, como el conocimiento de las exigencias de los consumidores y las ventajas competitivas en cada región.

Los principales factores de los cuales depende la viabilidad de este tipo de negocio, son:

- **Solidez de la agrupación: los intereses personales de cada productor deben estar alineados con el objetivo comunitario de la agrupación.**

El éxito de las empresas productivas y comerciales que emprendan los pequeños productores radica, inicialmente, en la capacidad que tengan para agruparse y trabajar en equipo en función de un objetivo común. En este sentido, resulta fundamental que cada uno de los participantes y la organización que los agrupa, se encuentren alineados con relación a sus objetivos, de tal manera que ningún productor sienta que trabaja más que sus compañeros o que existen privilegiados al interior de la organización.

- **Disposición a enfrentar inversiones: las expectativas de los productores agrupados deben ser consistentes con los beneficios que efectivamente pueden percibir del proyecto.**

Para desarrollar proyectos de esta naturaleza se deben considerar dos elementos relevantes: dimensionar adecuadamente el negocio, de manera de generar expectativas reales para los socios desde el comienzo a fin de evitar deserciones y conflictos entre las partes durante su implementación; considerar que los nuevos negocios requieren importantes esfuerzos económicos, de tiempo y de gestión, y que los beneficios demoran en percibirse, por lo tanto, estos costos deben ser conocidos y aceptados por los productores antes de comprometerse con el proyecto.

- **Acceso a canales de comercialización.**

Tanto en el caso de una comercialización directa, como donde participe algún intermediario, los sistemas de comunicación como internet o teléfono juegan un rol muy importante. La primera barrera que la agrupación de campesinos enfrenta es la generación de contactos con el agente comprador, y luego establecer una relación comercial sostenible en el tiempo. Para ello, la distancia territorial con los principales centros de consumo es una de las principales limitaciones que dificultan las negociaciones y sólo puede ser superada mediante el uso de sistemas de comunicación fluidos.

En este contexto, cumplen una función trascendental los actores “facilitadores del sector público” o de “fomento” de la producción, como ProChile (Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile), en el apoyo y asesoría a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización. Este tipo de instituciones u organizaciones le pueden permitir a los pequeños y medianos empresarios, acceder a canales de distribución masivos o directamente a ciertos clientes, acceso que de otra manera no tendrían, debido principalmente a sus bajos volúmenes de producción.



- **Capacidades de administración y comercialización al interior de la organización.**

Con el objetivo que las nuevas acciones productivas y de comercialización que emprenda la organización sean exitosas, los proyectos deberían incorporar capacitación de los productores en aspectos como gestión de recursos financieros y contabilidad, a fin de generar capacidad de autogestión y autonomía al interior de la organización. En este sentido, los agricultores deberían ser capaces de depositar la confianza en algún participante o agente externo que sea el responsable final de estas tareas.

- **Apoyo de especialistas: asesoría de expertos en diversos ámbitos de gestión productiva y comercial que escapan a los ámbitos de conocimiento de los productores agrícolas.**

Incorporar valor agregado a la producción agrícola tradicional implica el desarrollo de una serie de capacidades que no necesariamente son parte de los ámbitos del conocimiento de los representantes de la AFC. Por ello, la asesoría externa en diversos ámbitos, adquiere gran importancia, como clave de éxito del emprendimiento de este tipo de organizaciones.

Dicha asesoría es necesaria en ámbitos como: diseño del proceso productivo, diseño e instalación de la planta de procesamiento, diseño gráfico de la marca, etiqueta y formato de envase, y acceso a canales de comercialización (como misiones comerciales), entre otros. Esta, así como su duración, dependerá de cada proyecto en particular y de las características y capacidades de cada organización.

► 6. Asuntos por resolver

A la luz de las lecciones aprendidas en el proyecto precursor, existen algunos aspectos sobre los cuales es importante avanzar. Como se mencionó en el análisis de las perspectivas del mercado, una de las grandes ventajas competitivas de Chile para el desarrollo de productos gourmet, es la fuerte identidad local de una serie de productos agrícolas nativos. Sin embargo, éstos generalmente tienen su origen en zonas que se encuentran geográficamente alejadas de los grandes centros de negocio del país, ubicados principalmente en Santiago.

Cabe mencionar que esta lejanía no sólo se expresa en términos de distancia, sino también en la falta de cobertura, en algunas localidades rurales, de canales de comunicación tradicionales como telefonía celular e Internet, que justamente poseen mayor potencial para la elaboración de este tipo de productos, con fuerte identidad local.

Esta deficiente conectividad entre los centros de consumo y las zonas donde se cultivan productos con importante potencial, complica a las agrupaciones de campesinos agrícolas para acceder, por una parte, a las asesorías especializadas que requieren para asegurar la satisfacción de las exigencias de calidad que el mercado gourmet impone y, por otra, dificulta el desarrollo de acciones de promoción local y nacional de sus productos.

Complementario con los problemas de conectividad señalados que afectan la promoción local y nacional de los productos, otro aspecto que no se ha estudiado suficiente y que es importante abordar, es la falta de conocimiento e investigación del mercado de productos gourmet en Chile, respecto sus características, tamaño y requisitos específicos de calidad, así como sus perspectivas en el mediano y largo plazo. Este conocimiento permitiría definir un marco de referencia que permita orientar las decisiones de futuros interesados en ingresar a este tipo de negocios de agregación de valor.

Otro problema que enfrentan los pequeños y medianos productores es la inexistencia de un organismo que los apoye en la colocación de sus productos en el mercado nacional, similar a la labor que realiza ProChile en el caso del mercado de exportación.

Estos dos últimos factores mencionados constituyen las principales barreras, que a juicio de los beneficiarios del proyecto precursor, han impedido que los productos gourmet que se elaboran en Chile tengan una mayor y mejor comercialización en el mercado nacional, a diferencia de lo que ocurre en el de exportación.

SECCIÓN 2

El proyecto precursor

Los resultados y lecciones aprendidas, sistematizadas en este documento de aprendizaje, surgen del proyecto precursor “Desarrollo de la oferta de Sabor Chilote M.R. en base a materias primas campesinas de Chiloé, procesadas y conservadas en vidrio orientadas al nicho de productos gourmet de exportación”. El proyecto fue financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA, que se describe en esta sección y que estuvo orientado a desarrollar la oferta de la marca “Sabor Chilote”, basada en la producción sustentable de hortalizas de Chiloé procesadas en vidrio, como una forma de contribuir al desarrollo de pequeños agricultores representantes de la AFC chilota, y potenciar sus perspectivas comerciales.

► 1. El entorno económico y social

El proyecto precursor fue desarrollado como una forma de contribuir al desarrollo de la AFC, tomando como base la elaboración de productos con valor agregado, a partir de hortalizas producidas localmente.

Actualmente, la pequeña agricultura de Chiloé, geográficamente ubicada en el centro, islas interiores, sur y sectores costeros del archipiélago, se basa en la lógica de la producción para el autoconsumo, donde la familia, núcleo fundamental de la cultura, centra su actividad agrícola en el cuidado de la huerta y cultivo de papa, además del cuidado de los animales que utiliza en sus faenas agrícolas. Estas actividades las comparte con la extracción de recursos pesqueros, en una lógica de producción de subsistencia. La agricultura tradicional se caracteriza por el predominio de cultivos tradicionales, problemas de endeudamiento y bajos estándares tecnológicos.



La agricultura tradicional chilota es la fuente que suministra parte de la fuerza de trabajo joven, y la más calificada en el medio agrícola, que se desempeña en las actividades acuícolas, marítimas y otras, factor que refuerza el proceso de desvinculación de los mercados de productos agropecuarios, y coloca un mayor énfasis en las producciones de autoconsumo.

Por otra parte, el ingreso percibido por esta fuerza de trabajo se destina principalmente a financiar los gastos familiares y a mejorar las condiciones de habitabilidad y confort de las familias campesinas, y no a transferir recursos al sistema agropecuario. Bajo estas condiciones, la explotación agrícola pasa a ser un lugar de residencia y fuente de alimentación básica, a partir de las producciones de autoconsumo que en ellas se realizan.

Asimismo, el entorno educacional se adecua a esta demanda creciente de recursos humanos y se orienta a la formación de los técnicos y operarios, y a otras actividades como centros de cultivos, pisciculturas, actividades de servicios a la acuicultura e industria, entre otros).

En este escenario, se requiere desarrollar producciones intensivas (en el sentido de altas producciones/unidad de superficie) con una alta productividad del trabajo (dada la carencia de mano de obra) y orientadas a mercados atractivos, como es el caso de la producción intensiva de hortalizas y de miel que, en general, tienen un alto componente femenino en la fuerza de trabajo (Salieres *et al.*, 2005).

En este contexto económico y social, cobran importancia las iniciativas que buscan profesionalizar, en sentido productivo, de gestión y/o financiero, las actividades agropecuarias de menor escala que desarrollan los representantes de la AFC local, impulsando el rescate de tradiciones ancestrales y diversificando, efectiva y sustentablemente, las fuentes de ingreso de las familias chilotas. Este es el caso de la iniciativa AgroChiloé, la cual apoyó el desarrollo de la Cooperativa durante la realización de dos proyectos de innovación que se llevaron a cabo con financiamiento de FIA.

AgroChiloé

Con el objetivo de promover el desarrollo, eficiencia y competitividad de la actividad campesina a pequeña escala, la asociación gremial “AgroChiloé”, constituida en Ancud el año 2001, integrada por 11 organizaciones campesinas de la provincia, desarrollaron dos proyectos financiados por FIA: “Gestionadora Comercial para Productos de Empresas Productivas Campesinas de Chiloé”, ejecutado entre los años 2002 y 2005, y “Consolidaciones del Modelo de Gestión Productiva y Comercial para la incorporación de Competitividad a la Agricultura Familiar Campesina de Chiloé”, entre los años 2006 y 2007.⁶ La Figura 1 muestra la organización de AgroChiloé.

La primera unidad de negocio desarrollada por AgroChiloé fue la “Pasta de Ajo”, de la Cooperativa de Trabajo Punta Chilén, donde se desarrolló la cadena de producción de ajo fresco y su procesamiento para comercializarlo en el mercado extranjero y nacional, en forma de una línea de diversas preparaciones de pasta de ajo. Como resultado de esta gestión, destaca la primera venta de 12.000 frascos en el mercado del Comercio Justo⁷ de Bélgica.

⁶ Más información en: < <http://www.agrochiloe.cl/index.php> > [Consulta: enero, 2010].

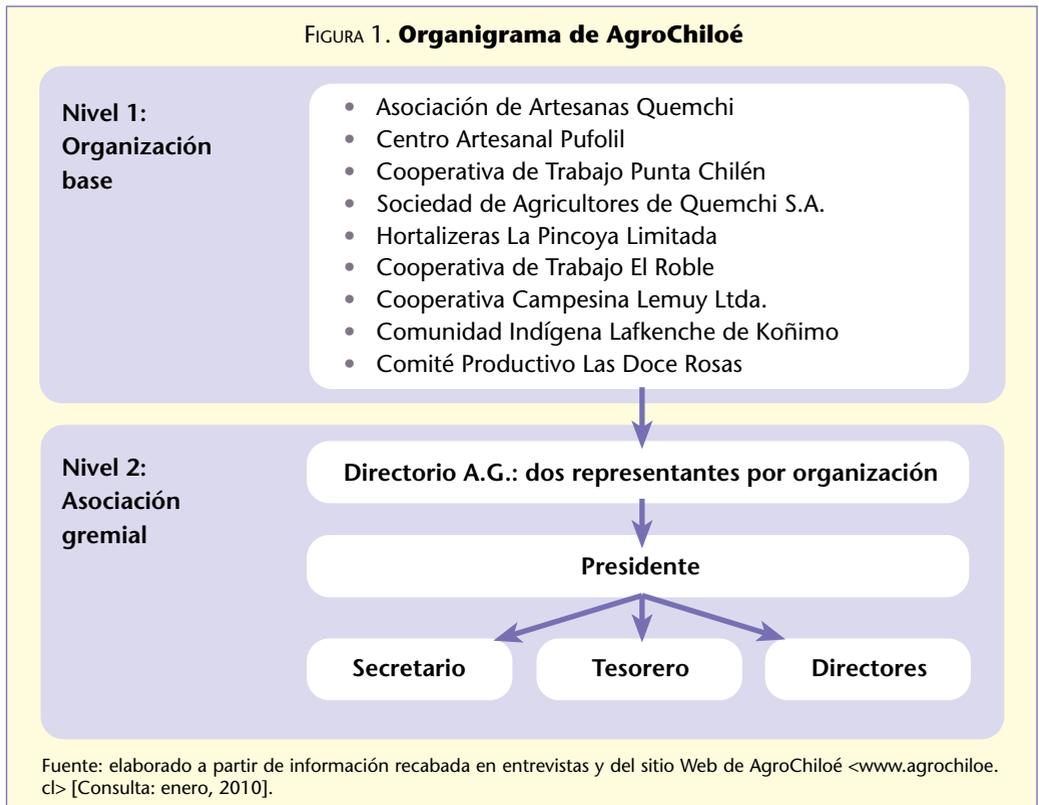
⁷ El **Comercio Justo** abarca un conjunto de prácticas que buscan mantener la actividad comercial bajo consideraciones éticas, inspiradas en valores como equidad, solidaridad y honestidad, entre otros. Éste es un movimiento social originado en Europa hace más de 30 años, que plantea una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo, que busca una mayor igualdad en el comercio internacional. Además contribuye al desarrollo sostenible, al proporcionar mejores condiciones comerciales y asegurar los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente de países del sur.



AgroChiloé reconoce las óptimas condiciones geográficas de Chiloé para la producción agrícola y ganadera, así como las capacidades del pequeño agricultor para cultivar la tierra; sobre esa base incorpora valor agregado, diferenciación, calidad, competitividad y tecnologías de procesos, para posicionar los productos que elaboran en mercados más atractivos, y así mejorar el ingreso familiar de los productores campesinos de Chiloé.

Para ello, desarrolló un modelo de negocios para convertir la oferta campesina en una opción real para mercados globalizados, y una marca transversal llamada “Sabor Chilote”, con la que busca dar cobertura a diferentes productos desarrollados por la agricultura campesina de Chiloé.

FIGURA 1. **Organigrama de AgroChiloé**



► 2. El Proyecto precursor

El proyecto precursor fue desarrollado en la Región de Los Lagos, por la Cooperativa de Trabajo Punta Chilén, entre marzo de 2007 y diciembre de 2008.

2.1 Objetivos

El objetivo general del proyecto precursor fue desarrollar la oferta de Sabor Chilote a base de hortalizas de Chiloé procesadas en vidrio, cerrando de esta forma, un ciclo orientado a incorporar competitividad en la elaboración de sus productos, mediante el desarrollo de la cultura empresarial y los valores y atributos adecuados para posicionarse como productores sustentables en mercados gourmet de América del Norte.

Los objetivos específicos de este proyecto fueron:

- Desarrollar una cartera o línea de productos diversificada y atractiva, a base de hortalizas frescas procesadas y conservadas en vidrio, de alta calidad y diferenciada.
- Definir el equipamiento requerido para el escalamiento industrial y para resolver problemas de proceso, sanitarios o de ineficiencia productiva.
- Desarrollar los protocolos de producción para estandarizar u homogenizar la oferta, mediante la confección de fichas de productos y la definición de los ingredientes y de las dosificaciones para cada uno de los productos desarrollados.
- Realizar un diagnóstico de mercado para el nicho de productos gourmet de retail y de food service de los principales mercados de América del Norte.
- Desarrollar la estrategia de marca para Sabor Chilote, y definir los atributos de diferenciación de la marca y de los productos.
- Aumentar el impacto económico de Sabor Chilote en el territorio, mediante la diversificación de la oferta y el aumento del número de proveedores de materia prima.
- Capacitar a los operarios de planta para mejorar los procedimientos sanitarios y la eficiencia productiva.

2.2 Metodología

El proyecto se desarrolló sobre la base de tres módulos que hacen referencia a distintos ámbitos de trabajo: desarrollo de marca, desarrollo de planta y procesos, y desarrollo de productos. Éstos no requieren que sean desarrollados en forma secuencial, aunque algunas actividades se desarrollaron en forma simultánea.

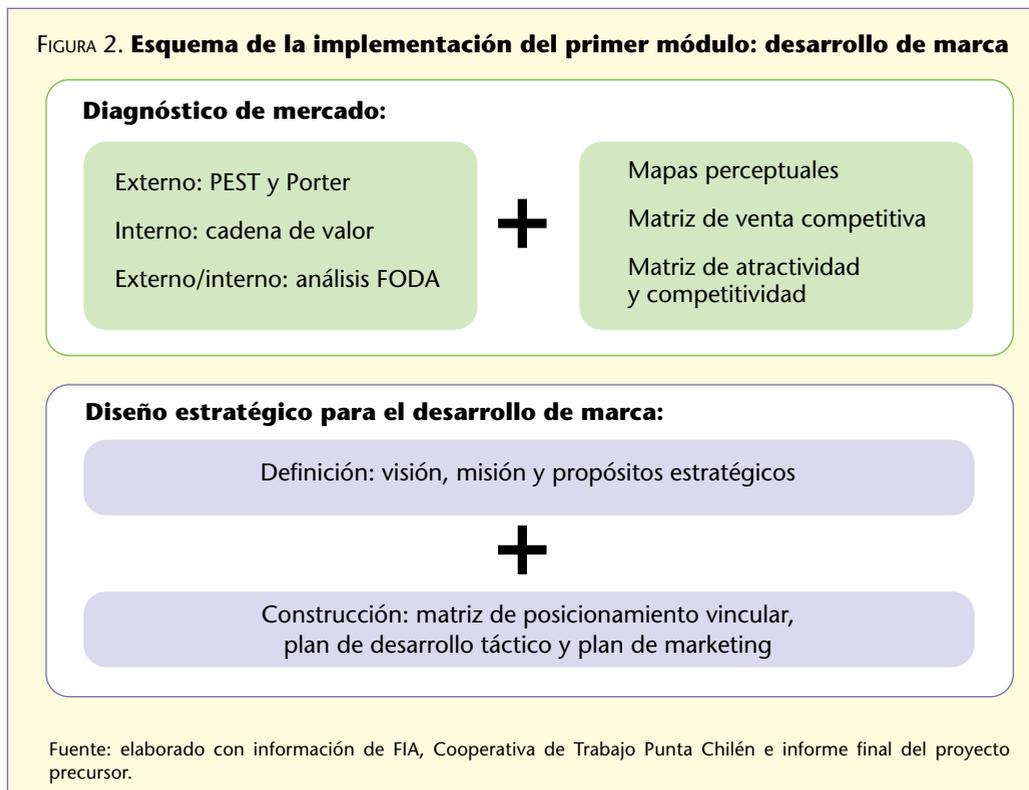
Módulo 1: desarrollo de marca

En este módulo se consideraron dos actividades principales: la realización de un diagnóstico de mercado y el diseño de una estrategia de desarrollo de marca. Para el diagnóstico de mercado se realizó un análisis externo basado en la metodología PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, y uno interno basado en la cadena de valor, análisis con el que se construyó el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los productos. Adicionalmente se construyeron mapas

perceptuales y matrices de ventaja competitiva, de atractividad y competitividad, de crecimiento y participación, y de producto y mercado. En el Anexo 1 se presenta una breve descripción de cada una de las metodologías aplicadas durante el desarrollo de marca.

El diseño estratégico para el desarrollo de marca consideró la definición de la visión, misión y propósitos estratégicos de la iniciativa, así como también la construcción de la matriz de posicionamiento vincular y los planes de desarrollo táctico y marketing: producto, precio, canales de distribución y mix comunicacional.

FIGURA 2. Esquema de la implementación del primer módulo: desarrollo de marca



Módulo 2: desarrollo de planta y proceso

Este módulo tuvo dos objetivos principales: desarrollar la línea de flujo y descripción de cada etapa operacional para determinar la mejor forma de obtener los productos, y definir los elementos, equipos y materiales destinados a la producción, a escala industrial. La selección de éstos, tiene directa relación con los parámetros físicos y químicos del producto que se desea obtener y con la cantidad total procesada, según los requerimientos del producto. Además, la realización de balances de materia y energía permite determinar los flujos, así como dimensionar el tipo de equipo más adecuado para el proceso.

En este sentido, el módulo consideró el desarrollo de dos actividades: levantamiento de planta y auditoría de proceso (Figura 3).

FIGURA 3. Esquema de la implementación del segundo módulo: desarrollo de la planta y de proceso

Auditoría de proceso:

- Caracterización y análisis de procedimientos productivos por etapa operacional. flujo de proceso y puntos críticos
- Elaboración de índices de productividad y rendimiento
- Definición de un protocolo de control de producción y rendimientos
- Definición de políticas de gestión de producción
- Definición de competencias de mano de obra y perfil de cargos
- Propuesta de planta y plan agregado de producción
- Capacitación

Levantamiento de planta:

- Emplazamiento y entorno de la planta
- Levantamiento y caracterización de la planta respecto:
 - infraestructura o equipamiento
 - layout actual

Fuente: elaborado con información de FIA, Cooperativa de Trabajo Punta Chilén e informe final del proyecto precursor.

La auditoría de procesos consideró los siguientes ámbitos:

- a.** Caracterización y análisis de procedimientos productivos por etapa operacional: flujo de proceso y puntos críticos en los siguientes ámbitos:
- Ingreso y selección de materias primas
 - Almacenaje de materias primas (ajo fresco)
 - Ahumado
 - Pelado, lavado, estilado
 - Picado
 - Premolienda, molienda
 - Mezclado, homogeneizado
 - Pasteurizado de frascos y tapas
 - Envasado
 - Pasteurizado del producto
 - Cocción
 - Enfriado, limpieza, estilado
 - Etiquetado
 - Empaque
 - Bodegaje
 - Peligros y puntos críticos asociados a infraestructura
- b.** Elaboración de índices de productividad y rendimiento, en los mismos ámbitos del punto anterior.

- c.** Definición de un protocolo de control de producción y rendimientos para:
- Control de aspectos sanitarios
 - Control de productividades
- d.** Definición de políticas de gestión de producción para:
- Calidad
 - Volumen
 - Permanencia o continuidad en el mercado
- e.** Definición de competencias de mano de obra y perfil de cargos.
- f.** Propuesta de planta y plan agregado de producción para:
- Equipamiento
 - Mejoras de infraestructura propuestas
 - Protocolos de proceso
 - Eficiencia y competitividad
- g.** Capacitación:
- Normas sanitarias
 - Buenas prácticas de proceso
 - HACCP⁸
 - Eficiencia y competitividad

Módulo 3: desarrollo de productos

Este módulo buscó definir detalladamente los productos que serán ofertados, determinando los porcentajes de materia prima, insumos y conservantes que requiere cada producto, además de la receta para su preparación. Se realizaron las siguientes actividades:

- Definición de producto objetivo
- Identificación de productos de la competencia para benchmarking
- Definición de ingredientes y dosificaciones
- Desarrollo de fichas técnicas para prueba
- Producción de prueba
- Maduración inducida
- Pruebas de producto
- Ajustes de la formulación
- Formalización de protocolos

Las pruebas de productos se realizaron en la planta piloto de la Universidad de La Frontera, Temuco, y se enviaron las muestras a potenciales clientes para su posterior ajuste, de acuerdo a los resultados obtenidos.

⁸ HACCP: Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (del inglés: Hazard Analysis and Critical Control Points).

2.3 Resultados

Como resultado del proyecto se definieron las hortalizas que tienen algún potencial gourmet: pimientos, ají cristal, albahaca y alcachofas, las cuales fueron cultivadas en un invernadero.

Con el fin de estandarizar el cultivo de estas especies, los agricultores participantes realizaron talleres de transferencia tecnológica.

Considerando dichas hortalizas se definió la siguiente cartera de productos:

- Pasta de alcachofa picante merkén
- Pasta de alcachofa con miel y mostaza
- Pasta de alcachofa al pebre
- Pasta de alcachofa con albahaca
- Conserva de fondo de alcachofa
- Conserva de corazón de alcachofa
- Pasta de ají cristal
- Pasta de ají rocoto
- Conserva de ají cristal
- Conserva de ají rocoto

Para cada uno de estos productos, y con el apoyo de un ingeniero en alimentos, se diseñaron y definieron los siguientes elementos:

- Estado de materias primas
- Proceso
- Equipamiento involucrado
- Aditivos
- Formulación de proceso

El desarrollo de productos con potencial gourmet se realizó en la planta de proceso de la Cooperativa, la cual se habilitó con el equipamiento necesario para realizar la producción industrial.

Paralelamente, se realizó el diagnóstico de mercado para el nicho de productos gourmet de retail y de food service, a partir de lo cual se definió la marca “Chiloé Gourmet” (Figura 4).





En términos de ventas, aunque el proyecto no aumentó las exportaciones de los productos, sí lo hizo con las ventas nacionales desde alrededor de 1 millón de pesos a 3 millones. Las ventas internacionales continuaron siendo alrededor de 15 millones y se concentraron en Bélgica, con envíos de 18.000 frascos cada ocho meses, Inglaterra (5.000 unidades) y costa este de Estados Unidos, a través de la empresa importadora Chilean Harvest.

Adicionalmente, como consecuencia del aumento de la producción, aumentó el personal contratado de 5 a 10 personas.

► 3. Los productores del proyecto hoy

La Cooperativa de Punta Chilen fue premiada por ProChile y la Revista Capital con el premio Honor de Innovación y Emprendimiento Exportador (2007 y 2009), no sólo debido a los buenos resultados obtenidos en la producción y exportación de sus productos, sino también por su estabilidad organizacional en el tiempo.

Una vez que cambió la imagen del producto utilizada con anterioridad al proyecto, a “Chiloé Gourmet”, los volúmenes de venta aumentaron en un 40% y se mantuvieron estables, con una leve tendencia al aumento, lo que confirma la importancia de un adecuado diseño de una marca.

Actualmente, estos productores están dedicados a obtener la certificación de calidad HACCP, para lo cual se encuentran mejorando la infraestructura y equipamiento de la planta de producción. También están trabajando para incluir nuevos productos a su oferta actual y así han desarrollado los productos piloto pimientos y flor de ajo.

SECCIÓN 3

El valor de la iniciativa precursora y del modelo aprendido

La agregación de valor a la producción agrícola tradicional, por parte de los representantes de la pequeña agricultura campesina, como lo realizó la Cooperativa Agrícola de Punta Chilén, es un buen ejemplo de cómo estas comunidades pueden hacer de sus cultivos a pequeña escala, una actividad económica rentable, con interesantes perspectivas de expansión, integradas al desarrollo económico regional y nacional.

La estrategia aprendida consiste en la asociación de pequeños agricultores campesinos, orientados a la creación de un poder comprador que les asegure la venta de su producción agrícola bajo buenas condiciones comerciales. La sustentabilidad de este poder comprador descansa en la utilización de la producción agrícola adquirida para la generación de un producto procesado, con mayor valor agregado, dirigido a satisfacer un mercado nicho, por ejemplo el mercado gourmet, y su posterior comercialización.

La experiencia de la Cooperativa Agrícola de Punta Chilén entrega significativas lecciones respecto de la capacidad emprendedora de los pequeños agricultores campesinos, así como la importancia del rol que juegan diferentes organismos, tanto públicos como privados, en la entrega de asesoría



y de herramientas en ámbitos que escapan de las áreas de conocimiento de los pequeños productores, dirigidos a facilitar el éxito de nuevas iniciativas de negocios que emprendan.

En este sentido, el proyecto precursor entrega señales claras respecto de la falta de agentes facilitadores que apoyen a pequeños productores emprendedores en la promoción nacional de sus productos, a diferencia de lo que ocurre actualmente, cuando existen organismos que funcionan como nexo entre los pequeños productores y la fuerza compradora internacional.

Ejemplos como el proyecto precursor valorizado, no sólo contribuyen a la integración de zonas aisladas geográficamente y/o comunicacionalmente respecto el desarrollo económico nacional; sino que además, estimulan la adquisición de nuevas capacidades al interior de comunidades campesinas con pocas alternativas productivas, ya sean de tipo empresarial, comercial o de manejo de procesos productivos, estimulando la diversificación de fuentes de ingresos al interior de las comunidades locales.

Anexos

Anexo 1. Metodologías utilizadas en el proyecto
precursor para el desarrollo de marca

Anexo 2. Literatura consultada

Anexo 3. Documentación disponible y contactos

ANEXO 1. Metodologías utilizadas en el proyecto precursor para el desarrollo de marca

A continuación se describe brevemente las metodologías utilizadas durante el desarrollo del proyecto precursor, en su etapa de desarrollo de marca.

1. Análisis PEST

El análisis PEST corresponde a una herramienta de planificación estratégica. Se basa en evaluar el entorno en el que opera u operará una empresa, a fin de identificar los factores que podrían afectar a las variables que influyen en la oferta y demanda, además de los costos de la empresa. Así, el análisis PEST permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de estos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos.

Esta sigla representa los factores del entorno que analiza el modelo: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Algunos aspectos que se analizan en cada factor son:

- **Factor político:** considera factores administrativos, legales y reguladores con los que la empresa opera:
 - asuntos ecológicos/ambientales
 - legislación actual en el mercado local
 - legislación futura
 - legislación internacional
 - procesos y entidades regulatorias
 - políticas gubernamentales
 - período gubernamental y cambios
 - políticas de comercio exterior
 - financiamiento e iniciativas
 - grupos de cabildeo y de presión
 - grupos de presión internacionales

- **Factor económico:** corresponde al sistema económico donde se desenvuelve la empresa:
 - situación económica local
 - tendencias de la economía local
 - economía y tendencias en otros países
 - asuntos generales de impuestos
 - impuestos específicos de los productos y servicios
 - estacionalidad y asuntos climáticos
 - ciclos de mercado
 - factores específicos de la industria
 - rutas del mercado y tendencias de distribución
 - motivadores de los clientes/usuarios
 - intereses y tasas de cambio

- **Factor social:** incluye creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa:
 - tendencias de estilo de vida
 - demografía
 - opinión y actitud del consumidor
 - punto de vista de los medios

- cambios de leyes que afecten factores sociales
 - imagen de la marca, la tecnología y la empresa
 - patrones de compra del consumidor
 - moda y modelos a seguir
 - grandes eventos e influencias
 - acceso y tendencias de compra
 - factores étnicos y religiosos
 - publicidad y relaciones públicas
- **Factor tecnológico:** su objetivo es evitar la obsolescencia y promover la innovación (nuevos productos, nuevos procesos, otros):
 - desarrollos tecnológicos competidores
 - financiamiento para la investigación
 - tecnologías asociadas/dependientes
 - tecnologías/soluciones sustitutas
 - madurez de la tecnología
 - capacidad y madurez de la manufactura
 - información y comunicación
 - mecanismos/tecnología de compra
 - legislación tecnológica
 - potencial de innovación
 - acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
 - asuntos de propiedad intelectual

Cabe destacar que el análisis PEST busca evaluar un mercado y el entorno externo a la empresa.

2. Las cinco fuerzas de Porter

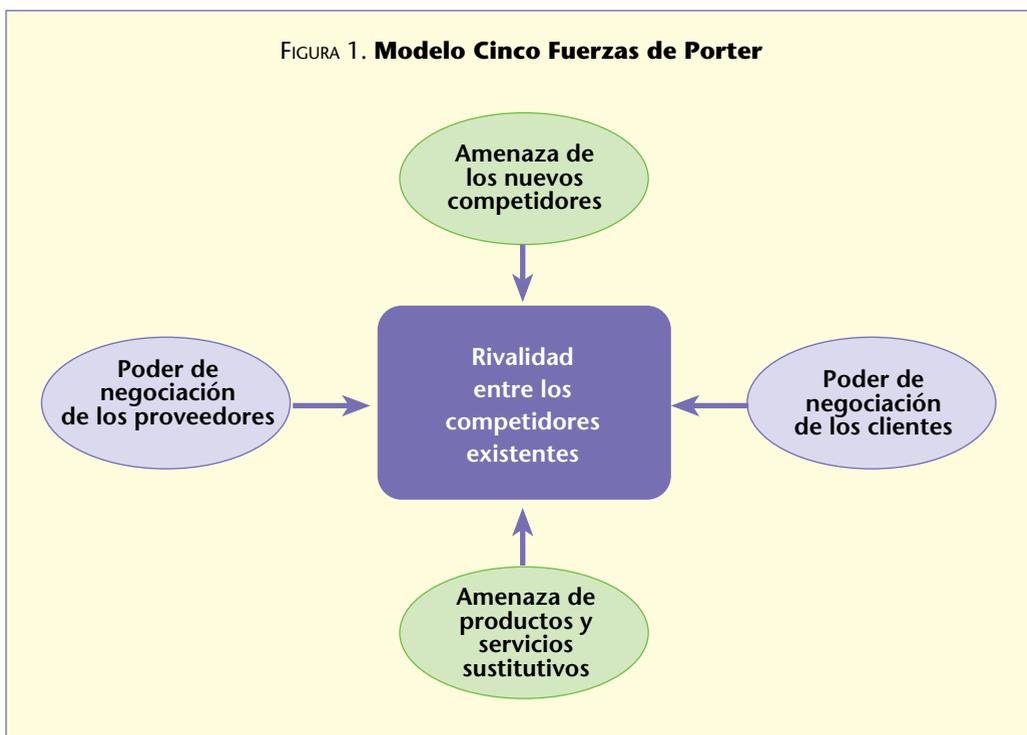
El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado en 1979 por el economista y profesor Michael Porter, de la Harvard Business School Michael Porter.

Considerando que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter emplea un marco de referencia común para medirla; así, incluye cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores (Figura 1), las cuales se describen a continuación.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el atractivo del mercado o segmento depende de qué tan fáciles de franquear sean las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar, con nuevos recursos y capacidades, a apoderarse de una porción del mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento no es atractivo cuando los proveedores están bien organizados gremialmente, cuando cuentan con recursos importantes, ni cuando pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica si los insumos que proveen son claves para la empresa, si no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Además, si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante, la situación será aún más crítica.
- **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están bien organizados y cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos y no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, ya que permite ser sustituido por otros de igual o menor costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigen-

cias en materia de reducción de precios y de mayor calidad y servicios, y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- **Rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado, o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones e ingreso de nuevos productos.



Todas estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento y resultados de la empresa y, a su vez, en los desarrollos estratégicos. Este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que provee un marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual compete. FODA es el acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consta de dos partes: interna y externa. La primera tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Algunas preguntas que deben contestarse para el desarrollo del análisis pueden ser:

1) Análisis externo: con la información recabada en el análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, se debería contestar:

- **Oportunidades:** son aquellas situaciones externas y positivas que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
 - ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
 - ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
 - ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
 - ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
 - ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
 - ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?
- **Amenazas:** son situaciones negativas y externas al programa o proyecto, que pueden atentar en su contra; dado el caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para sortearlas.
 - ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
 - ¿Qué están haciendo los competidores?
 - ¿Existen problemas de recursos de capital?
 - ¿Alguna de las amenazas puede impedir totalmente la actividad de la empresa?

2) Análisis interno: los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades existentes respecto de la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del producto, estructura interna y de mercado y percepción de los consumidores, entre otros.

- **Fortalezas:** son aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
 - ¿Qué ventajas tiene la empresa?
 - ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
 - ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
 - ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
 - ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?
- **Debilidades:** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollada una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
 - ¿Qué se puede mejorar?
 - ¿Qué se debería evitar?
 - ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
 - ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

4. Mapas perceptuales

Los mapas perceptuales se refieren a los métodos para analizar y entender, en forma sintética, las percepciones del consumidor respecto distintos productos, dando como resultado una representación, normalmente en un plano, del complejo mundo multivariado de sus opiniones.

Los mapas de productos o percepciones generan un dibujo o mapa de un mercado, que muestra cómo los productos son percibidos en facetas específicas o atributos tales como reputación, precio, calidad y otros. Además, muestran cómo varios productos compiten en la mente del consumidor y sugieren cómo pueden ser posicionados para maximizar su preferencia y su venta

Los productos se perciben de diversas maneras, es decir, se considera más de una característica. Los consumidores completan escalas de medición para expresar sus percepciones respecto las múltiples características y semejanzas que presentan las distintas marcas. Se analizan los resultados y se grafican en “mapas perceptuales”, con un sistema de coordenadas que indican cómo el público percibe las marcas y sus diferencias.

Los mapas perceptuales se elaboran sobre la base de métodos matemáticos y estadísticos; algunos de los más comunes usan el análisis discriminante múltiple, el escalamiento multidimensional, el análisis factorial y los análisis de correspondencias múltiple y simple. Según Marshall Rice, el análisis discriminante múltiple es recomendado porque produce mapas que son más fáciles de interpretar.

Existente un sinnúmero de programas computacionales para resolver esta tarea, unos mejores que otros; por ejemplo, el SPAD (Statistical Pattern Analysis), el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el SAS (Statistical Analysis System), el BMDP (Bio Medical Package), el STATISTICA y el XLstat, add-in para el Excel, software bastante cómodo de trabajar.

5. Matriz de ventaja competitiva

Es una herramienta muy útil para realizar un análisis competitivo de una empresa. El Boston Consulting Group (1981) sugiere describir una actividad competitiva en términos de dos dimensiones principales:

- la importancia de la ventaja competitiva defendible (VCD)
- el número de fuentes potenciales de diferenciación susceptibles de conferir una VCD

Así se obtiene la siguiente matriz señalada en Figura 2.

FIGURA 2. **Matriz de ventaja competitiva**

Fuentes de ventaja competitiva	Importancia de la ventaja competitiva	
	Débil	Elevada
Numerosas	Fragmentación	Especialización
Poco numerosas	Espera	Volumen

A cada uno de los cuatro cuadrantes corresponde una situación competitiva concreta que demanda un enfoque estratégico específico. Los cuatro tipos de industrias son las de volumen, las especializadas, las fragmentadas y las que se encuentran estancadas, que se describen a continuación.

- En las industrias de volumen las fuentes de diferenciación son poco numerosas, pero la ventaja competitiva producto del volumen superior es muy importante, en el sentido que conduce a disparidades de coste considerables entre competidores. Son, generalmente, las situaciones en las que se manifiestan los efectos de la experiencia y tamaño, y donde una elevada cuota relativa de mercado es un activo precioso. La rentabilidad está estrechamente unida a la participación de mercado.
- Las industrias de especialización se observan donde las fuentes de diferenciación son numerosas y susceptibles de conferir una ventaja competitiva defendible importante. Se trata de situaciones de competencia monopolística, donde los productos tienen cualidades distintivas importantes para el comprador, el cual acepta pagar un precio superior al practicado por los competidores directos. En este tipo de situación el efecto del tamaño no confiere alguna ventaja decisiva; es el valor de la diferenciación o de la especialización lo que cuenta y lo que determina el potencial de rentabilidad. La cuota de mercado total tiene poco valor, ya que corresponde a un segmento o nicho específico, lo cual es crítico, incluso si éste es de escasa importancia.
- En las industrias fragmentadas, las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, aunque ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. El tamaño no aporta economías significativas y una cuota de mercado dominante no puede traducirse en costos más bajos; al contrario, el aumento de los costos más la complejidad limita el tamaño óptimo de una empresa. Muchas empresas de servicios son buenos ejemplos de actividad fragmentada.

6. Matriz de atractividad y competitividad

Este método tiene gran variedad de nombres, incluyendo: “matriz GE de las nueve celdas”, “matriz de portafolio de negocios” o “matriz de atractividad-posición de negocios”.

Esta es una herramienta para valorar un determinado producto, o línea de producto, con relación a la competitividad actual de la empresa en esa línea. Esta matriz recoge la atractividad y competitividad en dos ejes, y su interpretación es sencilla.

La atractividad se evalúa en función de la situación actual, considerando su comportamiento hasta la fecha de la situación esperada o pronosticada en el futuro. Para su evaluación se utiliza un grupo de factores, con una ponderación determinada por la empresa, la cual será uniforme para todas las líneas de producto a evaluar. Entre todos los factores se distribuye un total de 100 puntos.

Los factores a evaluar en la atractividad son, entre otros:

- **Utilidades y/o rentabilidad a obtener:** está en función de la sensibilidad que tienen los consumidores al precio, la cual afecta las ganancias que se pueden obtener del negocio. Por lo general, este factor tiene un peso importante en la evaluación. Peso recomendado: 25-30.
- **Tamaño del mercado a que se accede:** puede contribuir a un crecimiento de las operaciones de una empresa si ella lo desea. Se recomienda mantener un peso relativo importante, ya que una línea debería dar espacio a que la empresa crezca: 20-25 puntos.
- **Crecimiento de consumidores:** evalúa el comportamiento de la demanda del producto o servicio. Se recomienda que presente un peso importante: 20-25 puntos.

- **Cantidad de competidores:** se evalúa el nivel de competencia existente en el mercado donde se encuentra el producto o servicio. Entre más competidores existan en el mercado, menos atractiva es la línea, por lo que su calificación es inversamente proporcional a la cantidad posible de competidores. El peso recomendado es de 15-20 puntos.
- **Barreras para entrar al negocio:** evalúa los posibles obstáculos que existen para que una empresa entre al negocio. Éstas pueden ser de tipo legal, tecnológico, de redes de trabajo o financieras, y dificultarán a las empresas aprovecharse del negocio. Por lo anterior, entre más barreras existen, más atractivo se hace el negocio. El peso recomendado es de 15-20 puntos.

La escala de calificación es la siguiente:

- 0: El producto o servicio no tiene atraktividad
- 1: El producto o servicio tiene muy baja atraktividad
- 2: La atraktividad es regular
- 3: La atraktividad es buena
- 4: El producto o servicio es excelente negocio

La competitividad de la empresa y sus productos se determina en función de los conocimientos y habilidades que presenta para competir. En su evaluación se utiliza un grupo de factores con una ponderación determinada por la empresa y uniforme para todas las líneas de productos a evaluar. Entre todos los factores se distribuye un total de 100 puntos:

- **Calidad del producto y servicio:** se considera la valoración de clientes que han comprado sus productos o servicios anteriormente, y se basa en el sondeo anterior. Peso recomendado: 15-20 puntos.
- **Habilidades o conocimientos técnicos:** es necesario que la empresa posea un nivel de conocimientos técnicos para desarrollar negocios más competitivos. Peso recomendado: 20-25 puntos.
- **Capacidad para diferenciar su producto o servicio:** necesaria para evaluar la posibilidad que tiene para introducir diferenciación a los productos o servicios. Peso recomendado: 10-15 puntos.
- **Gestión de mercadeo:** permite orientar mejor los esfuerzos hacia el desarrollo del producto o servicio. Peso recomendado: 15-20 puntos.
- **Capacidad de inversión:** se recomienda mantener un peso importante en la evaluación: 20-25 puntos.

7. Matriz de crecimiento y participación

Se construye en razón de dos criterios (Figura 3):

- la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve como indicador del atractivo;
- la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso, que es utilizada como indicador de competitividad.

FIGURA 3. **Esquema matriz de crecimiento y participación**

Tasa de crecimiento del mercado	Alta	Estrellas	Dilema
	Baja	Vacas lecheras	Pesos muertos
		Débil	Fuerte
		Cuota de mercado relativa	

En la tasa de crecimiento del mercado, el punto base que distinguirá las actividades de crecimiento alto de las del bajo, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto ponderado en los segmentos en los cuales opera la empresa. La cuota de mercado relativa se considera alta cuando se sitúa sobre 1,0 ó 1,5; por debajo de estos valores, se considera débil.

- **Vacas lecheras:** productos en mercados de débil crecimiento, pero en los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada; estos productos deben proporcionar una importante liquidez financiera y consumir pocos recursos. Son una fuente de financiamiento para actividades de diversificación o de investigación.
La estrategia es cosechar.
- **Pesos muertos:** cuota de mercado débil, en un sector que muere. Aumentar la cuota de mercado tendría que realizarse frente a competidores con ventajas en costes, situación que resultaría poco factible.
La estrategia es retirarse o sobrevivir modestamente.
- **Dilemas:** productos con una cuota de mercado débil, en un mercado en expansión. Se trata de promover actividades que pueden ser exitosas y para las cuales habría que desembolsar gran cantidad de fondos que financien dicha inversión.

Estos productos tienen la posibilidad de aumentar su cuota de mercado realizando las inversiones suficientes que financien el crecimiento al que decide someterse la empresa; si no se invierte lo necesario, se podría llegar a la situación de pesos muertos a medida que se desarrolle el ciclo de vida de los productos-mercado.

La estrategia es desarrollar la cuota de mercado o retirarse.

- **Estrellas:** productos líderes en un mercado que avanza con crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios para financiar el rápido crecimiento; sin embargo, debido a su ventaja competitiva generan beneficios importantes y en un futuro estos productos ocuparán el lugar de las vacas lecheras.

8. Matriz de producto y mercado

La matriz de producto/mercado, también denominada matriz de Ansoff, es una de los clásicos en el análisis estratégico. Fue introducida en 1957, en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados, con el objetivo de incrementar sus ventas. En la Figura 4 se observa que la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo).

FIGURA 4. Esquema matriz de producto y mercado

Mercado	Existente	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación
		Existente	Nuevo
		Producto	

Las estrategias que se desprenden de la matriz son:

- **Penetración de mercado:** el primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

Esta estrategia debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

- **Desarrollo de productos:** implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y su modificación, a fin de cubrir necesidades existentes. Recurrente en las industrias con fuerte componente tecnológico.
- **Desarrollo de mercados:** esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados; por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para los productos y servicios de la empresa o la penetración de nuevos segmentos.

Normalmente esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

- **Diversificación:** esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:
 - **Horizontal:** ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo cliente objetivo (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados.
 - **Vertical:** ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).
 - **Concéntrica:** ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.
 - **Conglomerada:** ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen alguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

ANEXO 2. **Literatura consultada**

- Banco Mundial. [En línea]. Agriculture value added per worker. (Valores reales US\$ 2000). <<http://data.worldbank.org/indicator/EA.PRD.AGRI.KD>> [Consulta: enero, 2010].
- Banco Mundial. 2007. El Banco Mundial insta a renovar el énfasis en la agricultura para el desarrollo. Comunicado de prensa N°:2008/080/DEC. <<http://go.worldbank.org/IRFAAEWZP0>> [Consulta: enero, 2010].
- INDAP. s/f. Política de fomento para la agricultura familiar campesina 2007-2010. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).
- INE. [En línea]. Estadísticas Económicas. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). <www.ine.cl> [Consulta: enero, 2010].
- INE. [En línea]. Encuesta Nacional de Empleo 2009. <www.ine.cl> [Consulta: enero, 2010].
- Nagel, J. 2005. Chile: crecimiento agrícola, pobreza rural y AFC.
- ProChile. 2009a. Estudio de mercado productos gourmet – Estados Unidos. 50 pp. Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile (ProChile). [En línea] <http://rc.prochile.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/n_york_gourmet_2009.pdf> [Consulta: enero, 2010].
- ProChile. 2009b. Estudio de mercado productos gourmet – Bélgica. 6 pp. Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile (ProChile). [En línea] <http://rc.prochile.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/belgica_gourmet_2009.pdf> [Consulta: enero, 2010].
- ProChile. [En línea]. Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile (ProChile). <www.prochile.cl> [Consulta: enero, 2010].
- Saliers, M., Le Grix, M., Vera, W. y Billaz, R. 2005. La agricultura familiar chilota en perspectiva. Revista LIDER (Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional). Enero.
- Además, se contó con información obtenida en la entrevista realizada a Andrea Curumillo, administradora de la Cooperativa Punta Chilén.

ANEXO 3. Documentación disponible y contactos

La publicación “Resultados y Lecciones en Agregación de Valor: una Opción de Negocio para la Agricultura Familiar Campesina”, así como información adicional sobre los proyectos precursores y los contactos con los productores y profesionales participantes en éstos, se encuentran disponibles en el sitio de FIA en Internet www.fia.gob.cl

La documentación de los proyectos precursores a texto completo (propuesta, informes técnicos y actividades de difusión, entre otras), puede consultarse en los centros de documentación de FIA, en las siguientes direcciones:

Santiago

Loreley 1582, La Reina, Santiago.

Fono (2) 431 30 96

Talca

6 Norte 770, Talca.

Fono-fax (71) 218 408

Temuco

Miraflores 899, oficina 501, Temuco.

Fono-fax (45) 743 348