

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	27 JUN 2006
Hora	11:26
Nº Ingreso	3069

Plan de negocios

# CORPORACION Kom Kelluhayün

Productos mapuches para gastronomía con identidad.



Villarrica-Pucón, 2004

4

# 1. INTRODUCCION

## CORPORACION

Alejado de la producción masiva e industrial y de los componentes anónimos, se erige en Villarrica una comunidad de personas que busca generar riqueza para los suyos haciendo lo mejor que saben hacer y ofreciendo su mejor producto: su propia manera de vivir, natural y apegada a la tierra.

La Corporación no es sólo un núcleo productivo, es un fenómeno cultural que trasciende y contagia a sus productos. Pocos lugares hay en el mundo que puedan entregar alimentos tan puros y sanos, y es aquí donde está su rasgo diferenciador y también su valor particular para un mercado que demanda mejor calidad de vida. Cada producto es único y cada productor tiene nombre, apellido y tradición ancestral.

Por esto es que la oferta de la Corporación es tan fresca y natural.

Las familias que la componen han introducido técnicas para la producción de hortalizas al aire libre y bajo cubierta con tecnologías respetuosas del medio ambiente; cultivan hierbas medicinales y aromáticas recuperando conocimientos ancestrales; recolectan frutos silvestres; crían aves de corral, cerdos y ovejas, en condiciones sustentables. Cuidan a sus abejas y recolectan su miel.

Sin embargo para generar riqueza para sus familias, la Corporación requiere insertarse en un Mercado que cambia e impone exigencias crecientes. Su valioso producto sólo será tal, si logra incorporarse ventajosamente en un modelo de negocios moderno pero que mantenga ese valor original. Su ventaja competitiva es su propia forma de relacionarse con el resto del mundo.

Las modernas técnicas de gestión vienen a potenciar este valor. La producción eficiente les permite generar mayor rentabilidad para mantener sus estilos de vida. Las estrategias competitivas les permiten posicionarse en un mundo que tiende a trivializar las diferencias. La comercialización profesional le permite al resto de las personas acceder a esta oferta escasa.

Los productos de la Corporación son un lujo para los sentidos, una exquisitez para la gastronomía con identidad y un emblema para las tradiciones que el turista viene a buscar.

Kom Kelluhayün: "Entre todos nos ayudamos", es una estrategia para ganar en riqueza, al mismo tiempo económica y cultural. Es una oferta única porque, en su gran originalidad, es irreplicable.

# 1. INTRODUCCION

## **CORPORACION AFUNALHUE**

Alejado de la producción masiva e industrial y de los componentes anónimos, se erige en Villarrica una comunidad de personas que busca generar riqueza para los suyos haciendo lo mejor que saben hacer y ofreciendo su mejor producto: su propia manera de vivir, natural y apegada a la tierra.

La Corporación no es sólo un núcleo productivo, es un fenómeno cultural que trasciende y contagia a sus productos. Pocos lugares hay en el mundo que puedan entregar alimentos tan puros y sanos, y es aquí donde está su rasgo diferenciador y también su valor particular para un mercado que demanda mejor calidad de vida. Cada producto es único y cada productor tiene nombre, apellido y tradición ancestral.

Por esto es que la oferta de la Corporación es tan fresca y natural.

Las familias que la componen han introducido técnicas para la producción de hortalizas al aire libre y bajo cubierta con tecnologías respetuosas del medio ambiente; cultivan hierbas medicinales y aromáticas recuperando conocimientos ancestrales; recolectan frutos silvestres; crían aves de corral, cerdos y ovejas, en condiciones sustentables. Cuidan a sus abejas y recolectan su miel.

Sin embargo para generar riqueza para sus familias, la Corporación requiere insertarse en un Mercado que cambia e impone exigencias crecientes. Su valioso producto sólo será tal, si logra incorporarse ventajosamente en un modelo de negocios moderno pero que mantenga ese valor original. Su ventaja competitiva es su propia forma de relacionarse con el resto del mundo.

Las modernas técnicas de gestión vienen a potenciar este valor. La producción eficiente les permite generar mayor rentabilidad para mantener sus estilos de vida. Las estrategias competitivas les permiten posicionarse en un mundo que tiende a trivializar las diferencias. La comercialización profesional le permite al resto de las personas acceder a esta oferta escasa.

Los productos de la Corporación son un lujo para los sentidos, una exquisitez para la gastronomía con identidad y un emblema para las tradiciones que el turista viene a buscar.

Kom Kelluhayün: "Entre todos nos ayudamos", es una estrategia para ganar en riqueza, al mismo tiempo económica y cultural. Es una oferta única porque, en su gran originalidad, es irrepetible.

# HISTORIA

Agrupada a alrededor de 280 familias que trabajan juntas por más de 20 años. En todo este tiempo han estado trabajando junto a la **Sede Villarrica de la Universidad Católica de Chile**, lo cual avala la seriedad de su trabajo. Han recibido apoyo de fondos privados y estatales tanto de organismos nacionales como internacionales.

Durante estos años los pequeños agricultores se han capacitado en distintos rubros productivos y fortalecido su organización, mejorar sus condiciones de vida en coherencia con los valores y prácticas de su cultura.

Actualmente posee y administra un servicio de arrendamiento de maquinaria agrícola para sus socios y administra un fondo rotatorio para pequeños créditos productivos para sus socios.

Ya han vendido de manera conjunta aunque en pequeñas cantidades que han servido para demostrar la viabilidad de esta iniciativa. Entre sus clientes ya se cuentan los más importantes hoteles internacionales de Villarrica-Pucón, y sus chefs ya están entre sus principales impulsores.

Sus dirigentes se han capacitado especialmente en diferentes habilidades y se encuentran plenamente validados entre sus comunidades. Son ellos quienes han tomado las decisiones y quienes las van a seguir tomando.

## 2. OPORTUNIDAD DE MERCADO

### TENDENCIAS DEL MERCADO

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 tanto, comienzan a ofrecer productos en los menús de sus restaurantes o en su oferta de banquetería para cocteles.

Quínoa  
con  
queso,  
piñones  
salteados  
y  
chanales



Salteado  
de  
piñones  
con  
merkén.

Habas  
con queso  
fresco y  
merkén.



Papas  
meñarki.

## UN "GRAN" MERCADO

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

## TAMAÑO DEL MERCADO

Los clientes de productos naturales, autóctonos, orgánicos y con tradición, tienen un punto de encuentro particular en los mercados al que tienen acceso directo nuestros productores. Se trata de consumidores locales durante todo el año a los que se agrega una fuerte población de turistas marcadamente notoria en temporada alta, quienes incrementan fuertemente la actividad económica. Estos últimos se caracterizan en una buena parte por ser de altos ingresos, especialmente los turistas de largo alcance europeos y norteamericanos. Son ellos quienes realizan un efecto "pull" ante las empresas comercializadora establecidas en la zona, pues demandan productos de consumo típicos: actividades culturales para visitar, gastronomía típica y artesanía para llevar.

El Cuadro N° 7, muestra en cifras el movimiento de la actividad económica en la zona con las tasas de crecimiento respectivas para cada comuna.

Cuadro 7: Ventas Totales de las Empresas Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón

	Millones de Pesos Por Año					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Pucón	24.890	29.043	31.947	35.142	38.656	42.521
Villarrica	43.746	50.396	54.932	59.876	65.265	71.139
<b>Total</b>	<b>68.636</b>	<b>79.439</b>	<b>86.879</b>	<b>95.018</b>	<b>103.921</b>	<b>113.660</b>
<b>Crecimiento Anual</b>	<b>1999-2000</b>		<b>Proyección</b>			
Pucón	16,7%		10,0%			
Villarrica	15,2%		9,0%			

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al formulario 29 del SII.

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

Cuadro 8: Ventas de las Empresas del Comercio Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón

	Millones de Pesos Por Año						% en el Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Pucón	12.557	14.503	15.953	17.549	19.304	21.234	50%
Villarrica	16.532	19.065	20.781	22.651	24.690	26.912	38%
<b>Total</b>	<b>29.088</b>	<b>33.568</b>	<b>36.734</b>	<b>40.200</b>	<b>43.993</b>	<b>48.146</b>	<b>42%</b>
<b>Crecimiento Anual</b>	<b>1999-2000</b>		<b>Proyección</b>				
Pucón	15,5%		10,0%				
Villarrica	15,3%		9,0%				

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al formulario 29 del SII.

**Alojamiento de la zona, hoteles y otros:** su volumen de negocios alcanzó en el año 2000 a los \$6,7 mil millones, 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.

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

Cuadro 10 Ventas de Empresas de Servicios de Alojamiento Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón

	Millones de Pesos Por Año						% en el Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Pucón	4.839	6.011	6.912	7.949	9.141	10.513	25%
Villarrica	660	742	816	897	987	1.086	2%
<b>Total</b>	<b>5.499</b>	<b>6.752</b>	<b>7.728</b>	<b>8.847</b>	<b>10.129</b>	<b>11.599</b>	<b>10%</b>
<b>Crecimiento An</b>	<b>1999-2000</b>		<b>Proyección</b>				
Pucón	24,2%		15,0%				
Villarrica	12,3%		10,0%				

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al formulario 29 del SII

Así mismo, el Cuadro N° 11, refleja los datos económicos de los supermercados de la zona. El volumen de negocios alcanzó en el año 2000 los \$10,6 mil millones, 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.

Cuadro 11: Ventas de Supermercados Domiciliados en la Intercomuna Villarrica Pucón

	Millones de Pesos Por Año						% en el Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Pucón	8.679	9.557	10.321	11.147	12.038	13.002	31%
Villarrica	676	1.057	1.183	1.325	1.484	1.663	2%
<b>Total</b>	<b>9.355</b>	<b>10.613</b>	<b>11.505</b>	<b>12.472</b>	<b>13.523</b>	<b>14.664</b>	<b>13%</b>
<b>Crecimiento An</b>	<b>1999-2000</b>		<b>Proyección</b>				
Pucón	10,1%		8,0%				
Villarrica	56,3%		12,0%				

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al formulario 29 del SII.

## LOS CLIENTES

De acuerdo con el planteamiento que aquí hacemos nos abocaremos a tres tipos de clientes que se adaptan a nuestra estrategia por 1) rentabilidad; 2) eficiencia en la cadena de comercialización; 3) capacidades de producción actuales; y 4) características culturales (y competitivas) del producto y los productores.

Estos tipos de clientes son:

### Supermercados

- Eltit
- Oriente
- Praga
- Tiendas especializadas

Los supermercados se han posicionado como los centros de comercialización *retail* de alimentos frescos y abarrotes por excelencia, a los que han ido agregando nuevos productos que rentabilizan el canal (ropa, electrodomésticos, etc.). Sus góndolas tienen una gran visibilidad lo que les permite posicionar rápidamente a los productos que pueden acceder a ellos, combinando al mismo tiempo productos muy masivos y *commodities* junto a productos de gran exclusividad y alto valor. Sus volúmenes de venta crecen junto con su competitividad ascendente y las estimaciones de la industria indican que aun tienen espacio para seguir creciendo.

Este escenario los posiciona como centros muy apetecidos para sus proveedores y por lo mismo les otorga gran poder de negociación. De esta manera han instalado sus condiciones "leoninas" especialmente para los pequeños productores: diferentes pagos o *rappels* por ingreso a la cadena, acceso a promociones, obligatoriedad de realizar promociones, devolución de productos no vendidos, pagos a plazos cada vez más extensos.

Sin embargo las entrevistas realizadas con los supermercados de Villarrica-Pucón indican que, si bien ocupan en parte estas fórmulas de relación con sus proveedores, no poseen la oferta que les puede brindar la Corporación Kom Kelluhayün y reconocen en ella una oferta que a ellos le agrega valor como punto de venta y los valida de mejor manera ante su comunidad de clientes.

Por esta razón han ofrecido sus buenos oficios para incorporar productos mapuches en condiciones "especiales" y altamente favorables, por ejemplo sin pago de cuotas de ingreso y dispuestos a pagar precios competitivos.

Sumando estos factores de 1) buen Posicionamiento de los productos y 2) Condiciones favorables de ingreso y venta, este canal se transforma en un espacio altamente atractivo y por eso ha sido elegido como uno de los clientes objeto para captar.

La disposición detectada para comprar es altamente positiva. Plantean que si hasta ahora no cuentan con estos productos es porque no cuentan con oferta disponible.

### **Empresas turísticas**

- Hotel Del Lago
- Park Lake Hotel
- Gran Hotel Pucón
- Empresarios turísticos agremiados en Cámaras de Turismo de Villarrica y Pucón

Las empresas turísticas (principalmente Hoteles y Restaurantes) son clientes preferenciales de los productos mapuches que puede ofrecer la Corporación. En varios sentidos son incluso aliados estratégicos.

Las razones las han planteado ellos mismos: sus clientes –los turistas- buscan los elementos autóctonos y la identidad propia de cada lugar; si encuentran una oferta atractiva en este sentido alargan su estadía promedio impactando directa y positivamente su negocio.

Las entrevistas con algunos de ellos indican alta disposición a comprar y de hecho algunos de ellos ya están comprando y promoviendo los productos.

Son por lo tanto clientes directos y finales esperando ser atendidos.

### **Otros Productores y Comercializadores Especializados**

→ Terrasol

→ Comercial Chau

Existe un grupo de clientes que tienen características particulares puesto que se dedican a explotar áreas no tradicionales ya sea por el tipo de producto o el tipo de proceso productivo que emplean. Están altamente interesados en los productos mapuches puesto que constituyen insumos de excelencia para la oferta en la que ellos producen y comercializan (y exportan).

La primera de estas dos empresas –que se dedica a los aceites vírgenes- ya le compra avellanas a la Corporación pagando un precio algo superior al del mercado, lo cual revela el interés por trabajar con ella como un valor especial.

Comercial Chau por otro lado pertenece al Sr. Juan Chau, principal proveedor de carnes de primera calidad a Hoteles, Restaurants y otras instituciones nacionales y extranjeras. Si bien no trabaja con la Corporación, sí trabaja con mapuches puesto que ha desarrollado un modelo en el cual él ha desarrollado la genética del Pato Muscovy y le entrega estas aves a familias mapuches para su crianza a las que luego se las compra. El principal foco que subsiste detrás de este modelo, es la necesidad de contar con productos “orgánicos” y/o naturales, muy alejados de lo que son los animales de criadero. Sus clientes (entre ellos los principales hoteles turísticos de Chile) piden y pagan bien estos productos.

Claramente este tipo de clientes especializados buscan y requieren contar con una oferta como la de la Corporación, en la que esperan no sólo venta de productos sino una verdadera alianza estratégica de largo plazo de manera de desarrollar productos y mercados especializados sustentablemente. Ellos son parte de un mercado “maduro” que valoran estos productos y a quienes no hay que “evangelizar” al respecto.

# 3. ENTORNO COMPETITIVO

## COMPETENCIA & SUSTITUTOS

El mercado local presenta otros oferentes mapuches organizados principalmente en dos jugadores:

- Feria Prodac: dependiente de la Municipalidad de Villarrica en la que participan sólo integrantes ya inscritos. No se obtuvieron respuestas a los intentos de contacto con ellos.
- Prodesal: programa apoyado por el Indap y también vinculada a la Municipalidad. Agrupación a pequeños empresarios agrícolas que carecen en la actualidad de mercados importantes en la zona. Esta agrupación presenta interés en trabajar en conjunto con la Corporación para mejorar la posición de ventas. Sin embargo su producción de hortalizas no es orgánica.

Sin embargo estas organizaciones no están ocupando el mercado ni los canales de comercialización que son objeto de este Plan, cuestión que ya se ha referido en los antecedentes de mercado: los productos mapuches no están presentes en el comercio formal, y los clientes identifican a la falta de oferta como responsable de esa situación. Estas organizaciones utilizan el formato "tradicional" de comercialización directa minorista de punto de venta, básicamente en Ferias. Nuestra propuesta apunta, por razones que se reiteran en este documento, a ocupar y crear nichos hasta ahora inexplorados o explotados muy informalmente en los que existe demanda latente y evidente en algunos casos .

En este sentido pasan a ser mucho más relevantes los "Sustitutos" que están ocupando los actuales compradores de estos productos, especialmente los establecimientos turísticos que son los que más nos interesan. Estos Sustitutos corresponden principalmente a vendedores callejeros, que no son necesariamente mapuches y tampoco habitantes de los alrededores de Villarrica-Pucón. Por otro lado se trata de ventas a través de "contactos" o "conocidos" de los establecimientos turísticos, los que sin embargo no pueden entregar confiabilidad en la calidad homogénea ni de los productos ni de los períodos de entrega.

Producto del análisis de mercado que ya se plantea en el Estudio podemos concluir que:

- No existe competencia propiamente tal.
- No existe un mercado formal aunque sí informal para los productos mapuches.

- De lo anterior se desprende que no existen competidores directos aunque sí sustitutos relevantes.
- 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.
- La Estrategia Competitiva debe evidentemente considerar estos escenarios para capitalizar para sí su esfuerzo de apertura y/o fortalecimiento de mercado.

## FODA

### Fortalezas

- Productos naturales son componentes de su forma de vida, lo cual coincide con las expectativas de sus nichos de mercado.
- Organización con experiencia de veinte años y validación de sus prácticas de trabajo.
- Líderes validados ante las familias y miembros de la Corporación.
- Horizonte de trabajo compartido y expectativas puestas en común.
- Apoyo histórico consolidado de organismos públicos, privados, nacionales e internacionales.
- Apoyo práctico de la Universidad Católica dispuesto a mejorar las falencias detectadas en el ámbito productivo.
- *Knowhow* productivo desarrollado y transferido entre miembros de la Corporación.
- Experiencias de comercialización conjunta a nivel piloto iniciadas y exitosas.
- Modelo productivo-comercial que respeta las prácticas mapuches lo cual se traduce en una oferta sustentable y honesta ante un mercado que lo valora.

### Oportunidades

- Creciente demanda de los mercados por productos orgánicos y naturales.
- Creciente demanda nacional de segmentos de mercado atractivos, por productos gastronómicos mapuches con identidad.
- Creciente demanda turística en la zona lo cual presiona al mercado empresarial del turismo por ofrecer productos del patrimonio cultural mapuche.
- 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.

## **Debilidades**

- Baja capacidad de oferta actual en todos los productos detectados. En algunos productos la oferta apta para comercializar es prácticamente inexistente.
- Bajo nivel de especialización productiva en las familias de la Corporación.
- Miembros de la Corporación con pocas capacidades y prácticas de producción, abastecimiento y comercialización.
- 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.
- 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.
- 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.

# VENTAJAS COMPETITIVAS

## 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.

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".

## 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).

## Poder de Clientes

No existen en esta área clientes y/o consumidores organizados formal e informalmente que puedan presionar competitivamente el mercado en algún sentido. Podría configurarse un escenario de clientes líderes de opinión o *trendsetters*, en el caso de que la asociación de chefs consideraran involucrarse más directamente como parte de la iniciativa global de promover los productos y la cocina mapuche. Sin embargo los escenarios que se vislumbran son auspiciosos en tanto sólo podrían convertirse en

promotores de estos productos, o en el peor caso mantenerse indiferentes frente al fenómeno, pero difícilmente van a convertirse en detractores generando una presión competitiva perjudicial.

### **Poder de Proveedores**

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.

### **Sustitutos**

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. 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.

## **Rivalidad**

Esta es una Industria que no posee ninguna concentración productiva que monopolice la oferta. 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. Al menos no hay señales en ese sentido.

# 4. OFERTA Y MODELO DE NEGOCIOS

## 4.1 DEFINICION DEL PRODUCTO

La Corporación vende un conjunto de productos unificados por un concepto: productos mapuches naturales y con identidad, especiales para alta gastronomía (y/o *slow food*).

Esta definición permite focalizar una estrategia coherente con la forma de vida mapuche y la realidad actual de su oferta diversificada, acogiendo a todas sus familias componentes. Además permite generar un concepto identificador para productos que hoy no pueden constituir una oferta real (por ejemplo porque no hay volumen suficiente) pero que sí pueden integrarse a futuro.

El producto principal es por lo tanto la propia Corporación. Esto es asimilable a la actitud de "ir a comprar al Jumbo", por ejemplo, donde primero se elige la marca y luego se consumen los productos específicos. Sin embargo este producto aun hay que desarrollarlo como tal, lo cual se deberá dar en completa sinergia con los productos específicos que oferta, puesto que el desarrollo de la marca Kom Kelluhayun prestigiará el conjunto de productos que ofrezca a la venta y, al mismo tiempo, la calidad de sus productos prestigiará más la marca de la Corporación.

De acuerdo con el Estudio realizado sobre la base de encuestas a las familias e información secundaria, la disponibilidad actual de productos nos motiva a considerar en la evaluación económica a los siguientes Productos Específicos para desarrollar:

### Hortalizas

- Lechugas
- Zanahorias
- Cilantro
- Hierbas Medicinales frescas
- Acelgas
- Zanahorias

### Productos de Recolección

- Mora
- Mosqueta
- Murta
- Changle
- Digüeñes

→ Avellanas

## Aves de Corral

- Gallinas
- Pavos
- Gansos
- Patos
- Huevos

## Otros Productos

- Miel
- Merkén

## 4.2 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Los clientes pueden tener la seguridad que un producto de la Corporación será:

- Un producto genuinamente mapuche.
- Cultivado con tecnología natural y limpia.
- De una zona geográfica determinada.
- Variedad de productos con calidad homogénea sin perder su condición artesanal.
- Un tipo de producción con procesos de trazabilidad conocida.
- Todo lo cual se resume y es certificado por un Sello de calidad propio cuyo respaldo proviene de una institución seria (Universidad Católica).

## Sello de Calidad

Si bien la denominación de origen o la calidad de productos orgánicos son definiciones internacionalmente exigentes, difíciles de conseguir y onerosas, existe la real posibilidad de desarrollar un Sello de Calidad propio y a la vez que sea creíble y valioso para el mercado. Esto es posible porque 1) en primer lugar porque se trata de atender un mercado local el cual no exige ninguna normativa respecto de instaurar una denominación especial; 2) el proyecto ya trabaja con organizaciones de prestigio en la sociedad, principalmente la Universidad Católica, la que tiene autoridad y credibilidad

para aparecer desarrollando protocolos productivos y supervisándolos; 3) a las empresas turísticas de la zona parece acomodarles y estar dispuestas a apoyar la implementación de una denominación de este tipo y valerse de ella para su propia diferenciación y valor ante sus clientes; 4) ya existen comercializadores que venden productos con la etiqueta de "orgánico" y sus clientes le creen y le son fieles por esa razón (para el caso específico vale el ejemplo de Comercial Chau la que comercializa en los principales restaurantes del país, -por ejemplo de Borderío en Santiago-, y a los principales hoteles, por ejemplo Explora de Magallanes; el Sr. Juan Carlos Chau, gerente y socio principal de esta empresa ha sido invitado por la Consultora a participar en el Taller de Comercialización final en Villarrica).

Desde esta perspectiva, el Sello de Calidad es una iniciativa que se sustenta en la propia capacidad de gestión de la Corporación y su entorno técnico de apoyo, y que capitaliza para su estrategia de comercialización su esfuerzo tecnológico en mejora de procesos y productos.

### 4.3 ENFOQUE COMERCIAL

El enfoque comercial corresponde a una estrategia de *boutique*, es decir productos con mayor valor agregado, con un trabajo consistente de desarrollo de "marca", con cantidades producidas controladas, y con un precio levemente superior aunque competitivo.

Los clientes son intermediarios mayoristas: supermercados, empresas turísticas, productores especializados.

No se considera una estrategia de venta en puntos de venta directos como Ferias Libres ni menos aún como venta callejera, puesto que: 1) no existe volumen productivo para diversificar los canales (por el contrario existe poco producto); 2) este esfuerzo comercial directo exige mayor inversión específica en él; 3) no posiciona al producto en un segmento donde se pueda obtener mayor rentabilidad, sino al contrario.

Si bien no se considera una estrategia de venta directa, esto no obsta para evaluar en su momento la instalación de un punto de venta directo en el marco de un local de procesamiento de productos que se pueda construir en el futuro (se evalúa a nivel de idea la construcción de un Centro de Gestión). Tampoco es un impedimento, -sino al contrario-, para instalar puntos de venta en Ferias o Muestras Turísticas que permitan posicionar al producto y a la marca, generando al mismo tiempo mayor presión de demanda, fidelidad en los clientes, disposición a pagar y en definitiva más y mejores ventas.

## 4.4 MODELO OPERATIVO

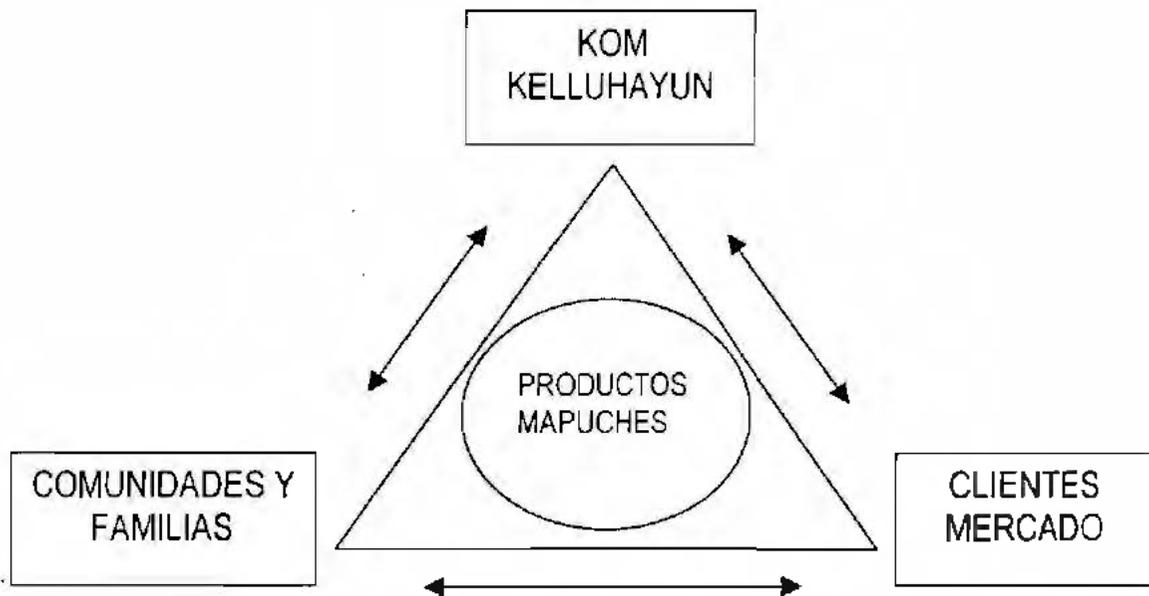
Las familias pertenecientes a la Corporación tiene un estilo de trabajo muy tradicional y apegado a sus costumbres históricas. Sin embargo la inserción en los mercados modernos requiere de algunos ajustes. Los cambios propuestos al Modelo Productivo ya han sido explicados.

Puesto que el gran valor de sus productos es justamente su condición de "mapuches" y las características derivadas de sus particulares prácticas de producción, los cambios que proponemos se orientan por un concepto central de "generar eficiencias productivas manteniendo los rasgos centrales de su cultura". De este modo la propuesta de este *Business Plan* no es asimilar sus procesos de negocios a las estructuras productivas tradicionales, -aunque éstas puedan ser más eficientes-, sino resguardar su identidad y los valores que los hacen ser como son.

El Modelo Operativo desde el punto de vista de la Operación de Abastecimiento y Comercial es muy sencillo y es el siguiente:

- La Corporación Kom Kelluhayün se constituye en la figura empresarial "Eje" de todo el proceso de negocios.
- La Corporación está compuesta por las familias mapuches organizadas en Comunidades, quienes son los "accionistas" de la empresa.
- Los roles centrales de la Corporación son tres: 1) abrir mercado y mantener la relación con los clientes finales; 2) generar un poder de compra sostenido y sustentable para sus asociados; y 3) planifica y organiza la producción en conjunto con sus asociados para satisfacer su plan comercial.
- A través de la Corporación se comercializan los productos de las familias. Éstas se comprometen a trabajar para ella y entregar un porcentaje prefijado de producción mínimo. El concepto central es que todos los accionistas trabajan para fortalecerla y no concentrar sus esfuerzos en la producción y venta individual, pues eso afectará necesariamente la fortaleza competitiva de la Corporación.
- La Corporación a cambio les entrega a las familias: capacitación en productividad, poder de compra de sus productos, estabilidad de precios, planificación eficiente de la productividad, estándares de calidad solicitados por los clientes, canales de comercialización, desarrollo de marca (*branding*), promoción, clientes y ventas. Eventualmente podría implementarse un sistema de capital de trabajo (al menos para insumos básicos) dependiendo de los programas de cofinanciamiento y/o subsidio a los que acceda la Corporación. Adicionalmente se considera reparto de utilidades y/o reinversión de acuerdo a

la rentabilidad que se pueda obtener y a las decisiones tomadas por ellos mismos.



Las familias siguen a cargo de su productividad, del contacto con la tierra, pero se relacionan con el mercado más eficientemente a través de la Corporación. Ésta desarrolla e implementa técnicas modernas de gestión para potenciar los productos mapuches y mejorar las oportunidades y la calidad de vida de las familias.

## 4.5 FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva central es:

El potenciamiento de una condición natural que es la cualidad propia de ser mapuche y por consiguiente poseer un estilo de vida natural, apegado a la tierra y con una identidad ancestral.

De acuerdo a las actuales condiciones de mercado este potenciamiento puede darse por tres vías:

- Trabajar para posicionarse como la productora líder del mercado por *calidad* del producto.
- Diferenciarse y posicionarse como "productos mapuches que dan seguridad y disponibilidad a sus clientes" (hasta ahora el producto mapuche es considerado un producto informal).
- Especializarse en el mercado del territorio inmediatamente aledaño.

Poner el acento estratégico en conseguir estos logros no es un esfuerzo menor para las actuales condiciones productivas de la Corporación. Tampoco es una quimera irrealizable en tanto existe el espacio de mercado para lograrlo si se pueden manejar adecuadamente las condiciones productivas internas.

Como norma general se entenderá que la principal Fuente de ventaja competitiva será el desarrollar el nicho de *productos naturales con identidad mapuche* al máximo, especializándose y fortaleciéndose en él. Para mantener el foco en esta tarea las estrategias más específicas son:

- Especializarse en el mercado de Villarrica-Pucón, excepto para casos especiales. Sólo una vez superadas las metas iniciales de productividad se podrán buscar mercados que puedan ofrecer mayor rentabilidad y/o colocar productos excedentes.
- Especializarse hacia clientes de supermercados y/o turísticos y/o productores especializados, de acuerdo con las condiciones de productividad alcanzadas. No se contempla desarrollar esfuerzos en comercialización directa en esta primera etapa puesto que consume muchas energías, no existe una productividad abundante y no contribuye a posicionar adecuadamente el producto en el mercado (tanto como entrar a segmentos de mayor visibilidad, lo cual es promoción gratis).
- Especializarse en productos de mayor rentabilidad especialmente por su exclusividad. Por ejemplo, no apostar esfuerzos a la venta de papas que tiene una muy baja rentabilidad, excepto que éstas le den mayor valor al *pool* de productos, como por ejemplo las papas *meñarki*.

- Apostar a convertir a la Corporación como el canal institucionalizado de comercialización de las familias mapuches. Esto significa comprometerse a desarrollar productos en conjunto con la Corporación y trabajar para que esté permanentemente abastecida para generar confianza en el mercado. El que las familias mantengan una política de comercializar directamente buena parte de su producción y/o no comprometer la entrega de una parte de ésta, redundará en debilitar toda la estrategia y el proyecto compartido.
- Fidelizar a los clientes a través del desarrollo de marca, de la calidad y de la *descomoditización* de los productos, alejándose del posicionamiento de los otros productos sustitutos y evitando los vaivenes de precio del mercado.



Rollos de repollo con quínoa y meñarki.

## 5. MARKETING Y DESARROLLO

### 5.1 POSICIONAMIENTO

El producto que estamos posicionando es en realidad un conjunto de productos mapuches amparados bajo un solo "paraguas", por lo tanto, utilizando la tradicional Matriz de Ansoff, no existe una sola respuesta para su estrategia. Se trata al mismo tiempo de (en orden de prioridad): desarrollo de producto; desarrollo de mercado; penetración de mercado y diversificación. Esto dependerá del producto específico de que se trate de las tres familias de productos identificadas: Hortalizas; Productos de Recolección; Aves de Corral.

El Estudio que fundamenta este Plan ha encontrado un mercado no satisfecho, el que si bien es pequeño, es muy funcional para el aun escaso volumen productivo existente que deberá irse desarrollando con el trabajo de la Corporación. De hecho un desarrollo de mercado hacia la cantidad y no a la calidad, podría colapsar la capacidad de oferta de la Corporación en el primer pedido.

Ya hemos dicho que el trabajo de posicionamiento estará marcado por una estrategia de *boutique*, puesto que si bien el producto mapuche es visto aun como un producto informal, y por lo tanto de menor valor relativo, también es visto como un bien escaso lo cual aumenta su potencialidad para trabajarlo en tal sentido. El cliente esporádico y buscador de ofertas no está dispuesto a pagar de más por un producto que ofrece ventajas que para él son relativas, sin embargo sí está dispuesto a pagar mejores precios (y/o negociar en condiciones más ventajosas) un cliente que necesita a su vez mantener atendido a sus clientes más exigentes, puesto que él apuesta a desarrollar un mercado sostenido en el tiempo.

El trabajo con estos clientes es también central para sustentar un posicionamiento como el deseado para la Corporación puesto que apunta a atender nichos que prestigian al producto y le permite segmentar hacia grupos de productos y mercados de mayor rentabilidad.

Las características más destacadas ya se han dicho: productos mapuches originales producidos con las técnicas más limpias con el medioambiente, libres de contaminación o productos químicos; los productos más naturales.

## BRANDING & PROMOCION

La estrategia específica de marca se basará en los atributos propios de las familias de la Corporación. Si bien el Plan de Marketing deberá ser desarrollada específicamente cuando se decida implementarlo, nos permitimos apuntar que el nombre "Kom Kelluhayün" es difícil de leer, pronunciar y recordar por lo cual debería cambiarse o adaptarse antes de invertir esfuerzos en la promoción de la imagen corporativa. Por ejemplo utilizar para efectos de presentación ante el mercado los nombres "Entre Todos" o "Kom Kellu", lo cual facilita enormemente la recordación para los clientes, quienes difícilmente conocen el mapudungún. De hecho es posible y hasta recomendable ocupar los conceptos en ambas lenguas para "semantizar" los nombres de la marca, dándole con ello mayor sentido.

Para la promoción se contempla una estrategia muy focalizada directamente en los clientes, de bajo costo y trabajada directamente por la Corporación. Esto es posible porque los clientes son pocos en número y se pueden contactar directamente. No se trata entonces de realizar campañas de gran alcance, esfuerzo publicitario en los medios y una alta inversión variable en artículos de reparto masivo. Esta es otra ventaja de utilizar una estrategia *boutique* con clientes intermediarios de clientes finales.

A pesar de lo anterior la Corporación podrá trabajar en el Desarrollo de Marca y de Producto, desarrollando promociones especializadas destinadas a generar un efecto de *push* o presión de demanda en los nichos elegidos. De esta manera podrá tener presencia en puntos estratégicos de promoción especialmente en alta temporada, no necesariamente para generar ventas sino principalmente posicionamiento, en el entendido que los comercializadores se llevan la mayor parte de los productos y quizás la totalidad de ellos.

En el caso de supermercados hay estudios que indican que en un alto porcentaje de las decisiones de compra ocurre directamente con la motivación en el punto de venta (hasta el 70% según estudios especializados que se cita en la literatura). Por esta razón se conversó con los supermercados sobre la posibilidad de realizar promociones directas en ellos con promotore/as, ante lo cual se tuvo gran receptividad puesto que también es del interés directo de estos comercializadores.

Estas estrategias están dirigidas a generar mayor atracción y fidelidad de los clientes finales hacia los productos de la Corporación, aumentando con ello la disposición a pagar y la adecuada salida de productos especialmente si son frescos. No es por lo tanto una estrategia a aumentar los volúmenes de venta hacia cantidades que no son reales ni útiles dentro del Modelo de Negocios.

## CANALES DE DISTRIBUCION

El canal principal es la propia Corporación quien atiende a clientes medianamente mayoristas (empresas de turismo) y mayoristas que procesan los productos y les agregan más valor (clientes especializados).

No se contempla el uso de ningún otro canal en esta etapa excepto el ya mencionado de Supermercados. Éstos son a la vez un cliente y un canal, a diferencia de los otros dos definidos los que son principalmente clientes.

Sólo en la medida que puedan desarrollarse otros productos con un adecuado volumen para satisfacerlos podrá pensarse en abrir nuevos canales.

## ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios considerada y sugerida en este Plan de Negocios está acorde a su estrategia global de posicionamiento y de entrada a mercado, esto es, precios que están levemente por sobre la media del mercado, considerando los precios que se están pagando y que se han preguntado directamente a los potenciales futuros clientes.

Como regla general el precio dice mucho acerca del producto y es un factor fundamental para la credibilidad ante el mercado. De esta lógica se desprende que es poco creíble para los clientes que se pueda conseguir un menor o igual precio para un producto que tiene calidad superior, y más bien se tiende a creer todo lo contrario. Sin embargo a pesar de esta cuasi máxima estratégica, es común enfrentarse a la disyuntiva de estrategia de precios versus estrategia de calidad, equivocando un camino que difícilmente puede remontarse a posteriori. El precio finalmente no es un constructo plenamente objetivo excepto en los mercados altamente competitivos de productos *commodities*, y particularmente en este caso se trata de un producto que tiene ventajas comparativas y competitivas, que bien desarrolladas y presentadas, son difíciles de equiparar, y donde la elasticidad es mayor.

Sin embargo tampoco se consideran valores especialmente altos (*boutique*) puesto que el esfuerzo de ventas en este caso es mucho mayor, requiriendo gran inversión y dedicación sostenida en el tiempo, cosas que para la Corporación son especialmente compleja en el estado de desarrollo en que se encuentra.

En el trabajo ya desarrollado por la Corporación y en las entrevistas sostenidas en el marco de este Estudio, existen fuertes indicios concretos de que los clientes en general están dispuestos a pagar un precio "justo", entendido como un precio más alto que los

que pagan los actores tradicionales más fuertes del mercado ante jugadores muy débiles en competitividad (tomadores de precio).

## 6. MODELO ORGANIZACIONAL

Se contempla una estructura sencilla y lo más liviana posible como se explica más adelante en la caracterización de la evaluación económica: no se consideran costos fijos pesados ni inversiones en activos fijos relevantes (los líderes de las Comunidades perfilan un Centro de Gestión propio pero eso no es materia de este análisis sino de algún estudio de factibilidad que deberá hacerse en su momento).

El Directorio está compuesto por los líderes de las Comunidades pertenecientes a la Corporación. Entre otras funciones: Establece las orientaciones del trabajo y los objetivos estratégicos que debe cumplir la organización. Elige y supervisa el trabajo del gerente. Vela por la correcta aplicación de las políticas productivas y comerciales. Establece los requerimientos de transferencia tecnológica necesarias para cumplir con los objetivos productivo-comerciales.

Gerente: Se encarga obviamente de la operación global. Por el tamaño de la organización es un hombre clave. Si bien debería contar con expertise en el tema técnico productivo, su mayor fortaleza debería estar en el factor de Comercialización (entendiendo que asume para encargarse de implementar una estrategia de comercialización exitosa). Debe encargarse de relacionarse con los mercados y negociar con los clientes. Establecer los planes estratégicos para el período y encargarse de irlos cumpliendo. Para cada una de las áreas claves debe escoger y apoyarse en trabajadores que cuenten con el perfil elaborado y que cuenten con su confianza para cumplir eficientemente las labores.

Encargado/a área comercial: para atender y hacer seguimiento a clientes. Soluciona problemas y propone nuevos clientes. Operarios: para transporte de mercaderías, manejo de bodega y envasado básico. Se considera apoyo externo para épocas de estacionalidad alta. Secretario/a administrativo/a: para labores de oficina y actividades administrativas en general.



## 7. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 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 para las familias como para la Corporación, donde ésta está al servicio de las familias pero debe autosustentarse exitosamente para cumplir sus objetivos de abrir y penetrar mercados.
- Las cifras consideradas 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.
- 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 crecimiento de productividad anual de 20% lo cual parece apropiado a partir de la baja tasa de comparación relativa inicial y del esfuerzo

en capacitación y transferencia tecnológica hacia las familias participantes. Adicionalmente los primeros éxitos deberían generar sinergias positivas así como un estado de ánimo favorable para el mayor compromiso de participación de las Comunidades.

- 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 se trata de un proyecto pequeño que no escala a niveles industriales como envíos a mercados nacionales a distancia (excepto casos particulares) o a la exportación, puesto que de acuerdo a la información relevada, esa es una eventualidad que por ahora no está disponible y para la cual deberían ocurrir no sólo cambios drásticos en los procesos productivos sino en la forma de vivir de las familias mapuches. Esto último podría ocurrir a una escala manejable por ellos en el caso de cultivos de hortalizas, especialmente bajo plástico para lo cual podrían escalar a volúmenes importantes en la medida que puedan captar también mayores mercados.
- 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).

## 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.
  - 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 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.
  - 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 en este escenario se consideran por igual para los cinco años, etapa clave de 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; esos costos se explicitan en el punto respectivo.

## Resultados Financieros e Indicadores Económicos

- Se presentan 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.

→ 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.

La evaluación que a continuación se realiza considera una organización de 100 productores.

**INGRESOS**

Horizonte	mes	Año												
Cantidad (Unidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
Lechugas	8 000	8 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	5 000	35 000
Zanahora	2 000	2 000	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	1 500	11 800
Cilantro	600	600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	600	4 500
Hierbas Medicinales	3 000	3 000	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	1 500	15 150
Especiarias	1 800	1 800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	1 500	12 500
Aceites	1 200	1 200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	800	7 700
<b>Precio \$</b>														
Lechugas	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Zanahora	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220
Cilantro	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130
Hierbas Medicinales	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850
Especiarias	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Aceites	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5 378 000</b>	<b>\$ 5 378 000</b>	<b>\$ 1 745 500</b>	<b>\$ 3 748 000</b>	<b>\$ 30 213 500</b>									

Productos Recolección	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
Morayuela			1 000	1 000	1 000								3 000
Murta			600	600	600								1 800
Changle				500	500	500							1 500
Dipujehes									150	150	150		450
Avellanaz				2 000									2 000
<b>Precio \$</b>													
Mora		\$ 1 400	\$ 1 400	\$ 1 400									\$ 0
Morayuela			\$ 300	\$ 300	\$ 300								\$ 0
Murta			\$ 1 400	\$ 1 400	\$ 1 400								\$ 0
Changle				\$ 1 600	\$ 1 600	\$ 1 600							\$ 0
Dipujehes									\$ 1 500	\$ 1 500	\$ 1 500		\$ 0
Avellanaz				\$ 133									\$ 133
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1 400 000</b>	<b>\$ 2 400 000</b>	<b>\$ 3 666 000</b>	<b>\$ 1 900 000</b>	<b>\$ 900 000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 225 000</b>	<b>\$ 225 000</b>	<b>\$ 225 000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 10 841 000</b>

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	4 500	
Pavos	150	150	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1 170	
Gansos	90	90	50	50	50	50	50	50	50	50	50	70	700	
Patos	500	500	250	250	250	250	250	250	250	250	250	300	3 560	
Huevos Gallina	8 000	8 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	6 000	58 000	
<b>Precio \$</b>														
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	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	\$ 3 500	
Gansos	\$ 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	
Patos	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	\$ 1 700	
Huevos Gallina	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2 887 000</b>	<b>\$ 2 887 000</b>	<b>\$ 1 415 000</b>	<b>\$ 2 151 000</b>	<b>\$ 18 070 000</b>									

Elaborados	mes	Año											
Cantidad (Kgs)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Miel	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	9 500
Mermén	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 500
<b>Precio \$</b>													
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
Mermén	\$ 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
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6 240 000</b>	<b>\$ 74 660 000</b>											

**INGRESOS TOTALES EN MILES DE PESOS**

Total Año 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
	\$ 14.515	\$ 15.915	\$ 11.601	\$ 12.967	\$ 11.301	\$ 10.301	\$ 9.401	\$ 9.401	\$ 9.626	\$ 9.626	\$ 9.626	\$ 12.139	\$ 136.615

TOTAL ANUAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Crecimiento Anual Productividad Estimado
Hortalizas	\$ 30.214	\$ 38.256	\$ 43.507	\$ 52.209	\$ 82.651	20%
Productos Recolección	\$ 10.841	\$ 13.009	\$ 15.811	\$ 18.733	\$ 22.460	20%
Aves de Corral	\$ 18.070	\$ 21.884	\$ 26.021	\$ 31.225	\$ 37.470	20%
Elaborados	\$ 74.880	\$ 89.858	\$ 107.827	\$ 129.393	\$ 155.271	20%
	\$ 134.005	\$ 160.805	\$ 192.966	\$ 231.550	\$ 277.872	20%

MARGEN CORPORACION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
	25%	\$ 33.501	\$ 40.201	\$ 48.242	\$ 57.890	\$ 69.468

INGRESOS FAMILIAS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
	75%	\$ 100.503	\$ 120.604	\$ 144.725	\$ 173.870	\$ 208.404

Promedio Ingresos por Familia				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 1.005	\$ 1.206	\$ 1.447	\$ 1.737	\$ 2.064

**AÑO 1**

Costos y Gastos de Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Costos Fijos</b>													
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
Sueldo Ejecutivo General	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
Sueldo Operario 1	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	1.920.000
Sueldo Operario 2	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	1.920.000
Sueldo Secretaria	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
Amortiz. Bienes Muebles	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
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>1.450.000</b>	<b>17.400.000</b>											
<b>Gastos de Operación</b>													
Pago Proveedores	10.989.250	11.539.250	11.850.375	9.724.875	8.475.375	7.725.375	7.050.375	6.659.375	7.219.125	7.219.125	7.219.125	8.104.250	102.460.875
Operario Apoyo	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	436.450	477.650	354.015	388.905	338.015	309.015	282.015	282.015	298.785	298.785	298.785	354.170	4.086.435
Carrocerías	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Almacén 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 Veterinaria	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
Gasolina del Directorio	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
Contribuciones	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
Utilidad Literno	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
Materiales Paja Chica	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
Promociones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Seguros	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Utilidad 2% anual	217.725	238.725	271.008	194.438	169.508	154.508	141.008	141.008	144.383	144.383	144.383	162.085	2.048.218
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>13.784.425</b>	<b>14.897.425</b>	<b>11.826.368</b>	<b>12.583.368</b>	<b>11.228.888</b>	<b>10.423.888</b>	<b>9.718.368</b>	<b>9.718.368</b>	<b>9.887.273</b>	<b>9.887.273</b>	<b>9.887.273</b>	<b>11.895.503</b>	<b>135.548.528</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>(15.234.425)</b>	<b>(16.347.425)</b>	<b>(13.076.368)</b>	<b>(14.003.368)</b>	<b>(12.678.888)</b>	<b>(11.883.888)</b>	<b>(11.168.368)</b>	<b>(11.168.368)</b>	<b>(11.347.273)</b>	<b>(11.347.273)</b>	<b>(11.347.273)</b>	<b>(13.345.503)</b>	<b>(152.948.528)</b>

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 5-10
<b>INGRESOS</b>							
Hortalizas		30.213.500	36.256.200	43.507.440	52.208.928	62.650.714	313.253.968
Productos Recolectión		10.841.000	13.009.200	15.611.040	18.733.248	22.479.898	112.389.488
Aves de Corral		18.070.000	21.684.000	26.020.800	31.224.960	37.469.952	187.349.760
Elaborados		74.880.000	89.856.000	107.827.200	129.392.640	155.271.168	776.355.840
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 134.004.500</b>	<b>160.805.400</b>	<b>192.966.480</b>	<b>231.559.776</b>	<b>277.871.731</b>	<b>1.369.358.656</b>
<b>EGRESOS</b>							
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	198.456.599	992.282.996
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>		<b>152.948.528</b>	<b>166.503.380</b>	<b>181.413.718</b>	<b>197.815.090</b>	<b>215.856.599</b>	<b>1.079.282.996</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-18.944.028</b>	<b>-5.697.980</b>	<b>11.552.762</b>	<b>33.744.686</b>	<b>62.015.132</b>	<b>310.075.660</b>
Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
<b>EGRESOS TOTALES</b>		<b>156.948.528</b>	<b>170.503.380</b>	<b>185.413.718</b>	<b>201.815.090</b>	<b>219.856.599</b>	<b>1.099.282.996</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>		<b>-22.944.028</b>	<b>-9.697.980</b>	<b>7.552.762</b>	<b>29.744.686</b>	<b>58.015.132</b>	<b>290.075.660</b>
Impuesto a las utilidades (17%)		-3.900.485	-1.648.657	1.283.969	5.058.597	9.862.572	49.312.862
Utilidad después de impuesto		-19.043.543	-8.049.324	6.268.792	24.686.089	48.152.560	240.762.798
Más Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
<b>INVERSIONES</b>							
Inicial	-\$20.000.000						
Postenores							
<b>ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)</b>						0	
<b>FLUJO NETO CAJA</b>	<b>-\$20.000.000</b>	<b>-\$15.043.543</b>	<b>-\$4.049.324</b>	<b>\$10.268.792</b>	<b>\$28.688.089</b>	<b>\$52.152.560</b>	<b>\$260.762.798</b>
<b>RESULTADOS</b>							
IRR (%)	26%						
VAN (12%)	\$25.307.044						

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
<b>INGRESOS</b>							
Hortalizas		30 213 500	36 256 200	43 507 440	52 209 928	62 650 714	313 253 568
Productos Recolección		10 841 000	13 009 200	15 611 040	18 733 248	22 479 898	112 399 488
Aves de Corral		18 070 000	21 684 000	26 020 800	31 224 960	37 466 962	187 349 760
Elaborados		74 880 000	89 856 000	107 827 200	129 392 640	155 271 168	776 355 840
Subsidios para capacitación, asesoría profesional e insumos		19 698 435	19 698 435	19 698 435	19 698 435	19 698 435	98 492 175
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>153.702.935</b>	<b>180.503.835</b>	<b>212.664.915</b>	<b>251.258.211</b>	<b>297.570.166</b>	<b>1 389 358 656</b>
<b>EGRESOS</b>							
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	198 456 599	992 282 996
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>		<b>152.948.528</b>	<b>166.503.380</b>	<b>181.413.718</b>	<b>197.815.090</b>	<b>215.856.599</b>	<b>1 079 282 996</b>
<b>EBITDA</b>		<b>754.408</b>	<b>14.000.455</b>	<b>31.251.197</b>	<b>53.443.121</b>	<b>81.713.567</b>	<b>310 075 660</b>
Depreciación y Amortización		4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
<b>EGRESOS TOTALES</b>		<b>156.948.528</b>	<b>170.503.380</b>	<b>185.413.718</b>	<b>201.815.090</b>	<b>219.856.599</b>	<b>1 099 282 996</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO</b>		<b>-3.245.593</b>	<b>10 000 455</b>	<b>27.251.197</b>	<b>49 443 121</b>	<b>77 713 567</b>	<b>290 075 660</b>
Impuesto a las utilidades (17%)		-551 751	1 700 077	4 632 703	8 405 331	13 211 306	49 312 862
Utilidad después de impuesto		-2.693 842	8 300 377	22.618 493	41 037 790	64 502 261	240 762 798
Más Depreciación y Amortización		4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
<b>INVERSIONES</b>							
Inicial	-\$20 000 000						
Posterior							
<b>ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)</b>						0	
<b>FLUJO NETO CAJA</b>	<b>-\$20 000 000</b>	<b>\$1 308 158</b>	<b>\$12.300 377</b>	<b>\$26 618 493</b>	<b>\$45 037 790</b>	<b>\$68 502 261</b>	<b>\$260 762 798</b>
<b>RESULTADOS</b>							
TIR (%)		72%					
VAN (12%)		\$86 751 132					

# 8. PLAN DE FOMENTO PRODUCTIVO

## A. Acciones de fomento Productivo

El fomento productivo está orientado a crear las condiciones para poner en marcha el plan de negocios, en las en los 3 ámbitos de desarrollo, esto es, el predio, la comercialización a través de la Corporación y el punto de venta.

Las intervenciones del fomento productivo a nivel predial están dirigidas a la transferencia tecnológica y a la organización de la producción de las familias mapuches, de acuerdo a los compromisos de producción que establezcan con la corporación y a los estándares de calidad indicados por el mercado. Las líneas de acción específicas a implementar **a nivel predial** son las siguientes:

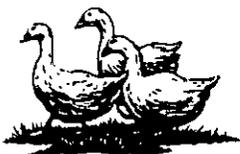
### 1. En relación a los cultivos de hortalizas frescas



- ☒ Invernadero: financiamiento de nave de 50 – 100 m<sup>2</sup>, y técnicas de producción bajo plástico
- ☒ Riego: obras menores de riego y drenaje, canalización y técnicas de riego de cultivos
- ☒ Planificación de la producción: fechas de siembra y cosecha, combinación de cultivos, fertilización y control de plagas, producción limpia
- ☒ Insumos: financiamiento y autoproducción de semillas
- ☒ Cosecha: buenas prácticas de post cosecha (manejo físico y sanitario de productos)

Para que el plan de negocios tenga los resultados esperados, es necesario homogeneizar los productos agrícolas de las distintas familias productoras, por lo que se requerirá desarrollar un "paquete tecnológico" productivo en todas las familias que se incorporen, por lo tanto, la estrategia de fomento debe buscar homogeneizar el estado del arte en las familias asociadas.

### 2. En relación a producción de aves de corral



- ☒ Corral: financiamiento de instalaciones de producción
- ☒ Producción: manejo de reproducción, cría y engorda de aves, estrategia de alimentación, manejo sanitario.
- ☒ Insumos: financiamiento de reproductores con genética seleccionada y de stock básico inicial.

### 3. En relación a la recolección



- ☒ Plan de manejo
- ☒ Regularización de permisos de recolección

### 4. Productos de valor agregado



- ☒ Producción: técnicas de producción
- ☒ Financiamiento: implementos e instalaciones, reproductoras, stock inicial.

Las intervenciones del fomento productivo a nivel de la comercialización están dirigidas a generar las condiciones de gestión y logística de la Corporación. Las líneas de acción de fomento productivo específicas a implementar **a nivel Corporación** son las siguientes:



- ☒ Técnicas de gestión de empresas logísticas: control de inventarios, administración de cadenas de suministro, logística del servicio al cliente.
- ☒ Técnicas de manejo de productos: técnicas de envasado, manejo fitosanitario, conservación de productos, cadena de frío.
- ☒ Control de calidad: supervisión de estándares de calidad a nivel predial.
- ☒ Administración general: contabilidad, gestión financiera.
- ☒ Certificación: origen (trazabilidad), sello de calidad.

Las intervenciones del fomento productivo a nivel del punto de venta están dirigidas a dar a conocer el producto a través de una estrategia de diferenciación, en los puntos de venta seleccionados establecidos en el plan de negocio. Las líneas de acción de fomento productivo específicas a implementar **a nivel Punto de Venta** son las siguientes:



- ☒ Imagen: desarrollo de la imagen corporativa, diseño gráfico, folletería
- ☒ Promoción: degustaciones en punto de ventas, stand
- ☒ Financiamiento: acciones promocionales
- ☒ Desarrollo de productos

## **B. Plan de Fomento Productivo**

El plan de fomento productivo para la implementación del plan de negocios y el desarrollo productivo de las familias debe contemplar las siguientes actividades.

1. Maletín del vendedor
2. Negociación y acuerdos de ventas
3. Definición de estándares de mercado para los productos
4. Selección de productores primera etapa (50)
5. Acuerdos de abastecimiento productores
6. Diseño de plan de producción predial
7. Plan de transferencia tecnológica predial
8. Convenios con organismos de transferencia
9. Financiamiento
10. Diseño de estrategia de gestión logística de la Corporación
11. Plan de fomento Corporación
12. Financiamiento Corporación
13. Alianzas estratégicas
14. Marcha blanca

## 9. Resumen de Conclusiones

### **En relación a la información obtenida desde las Entrevistas:**

- Existe una positiva actitud por parte del mercado empresarial de la zona, tanto intermediador como consumidor para generar un mercado de productos mapuches con "identidad". Entre ellos se cuentan a supermercados y empresas turísticas. En el caso de este último tipo de empresas además se reconoce una necesidad por contar con productos mapuches puesto que esto aumenta su competitividad como sector industrial
- Esta positiva actitud se podría capitalizar en generación de negocios concretos a corto plazo, con visión de futuro.
- La actividad de los sectores alimentos y alojamientos se perfilan como espacios de mercados en la zona, de relevancia para desarrollar un modelo de negocios que privilegie la comercialización de la producción mapuche hacia la gastronomía. Ello, también se sustenta, con las preferencias que en la demanda presentan los turistas nacionales y extranjeros.

### **En relación al análisis de la Actividad Económica:**

- En general, la actividad económica de la zona esta marcada por su estacionalidad. El mayor volumen de negocios en la zona se realiza entre los meses de diciembre, enero y febrero. El comercio presenta ventas totales de un 42%. El dinamismo de la zona en el sector comercio es del 15,4%. La actividad turística impacta sustancialmente la economía local en todos sus sectores.
- La comuna de Villarrica, no deja de ser interesante respecto a su presencia en el volumen global de ventas anuales. Los meses intermedios del año presentan un movimiento estable y levemente superior a Pucón. Es una comuna donde la población local privilegia sus compras.
- Las estadísticas muestran una tendencia hacia un consumo mayoritario de alimentos en los servicios de alojamientos. Estos antecedentes nos ilustran la importancia de posicionar productos frescos y de recolección orientados a este tipo de mercados.
- Las cifras globales de la economía proyectadas para la zona dan cuenta de la importancia de las adquisiciones que realizan los servicios alimenticios y de alojamiento de productos agrícolas, frutas y carnes, respecto al resto de adquisiciones.

## **En relación a la información relevada de la oferta productiva mapuche:**

- Para cualquier plan de negocios que desee ser sustentable en el tiempo, la variable educación entre los actores que intervienen en la conformación de la cadena de valor productiva es muy relevante. De los antecedentes recogidos en las encuestas, un 46% de las personas de más de 19 años que pertenecen a las familias de la muestra, presenta una educación básica incompleta. Es un dato, que debe estar en las preocupaciones importantes para el logro de los objetivos generales del proyecto de la Corporación.
- Los datos obtenidos nos señalan que un 65% de los predios mantiene producción bajo plástico. Independientemente de la superficie ocupada con esa modalidad, ese dato es relevante, para proyectar un aumento del terreno utilizado sobre esa técnica, en beneficio de una producción agrícola no tradicional de hortalizas frescas, de alto consumo en la población en general.
- De la información secundaria revisada, las empresas campesinas asociativas en Chile que han tenido éxito en sus negocios, provienen de asociados que en su gran mayoría han cultivado productos agrícolas frescos no tradicionales. La tendencia hacia la demanda en el consumo de esos productos, aparece como uno de los indicadores que ha garantizado sus buenos resultados. Lo importante en estos casos no es el volumen, sino la calidad que ellos presentan. Claramente, la producción de hortalizas en los predios encuestados es aún muy insuficiente, sin embargo, los antecedentes generales del entorno productivo, facilitan una orientación productiva hacia esos cultivos.
- Otro dato importante que aparece de la información relevada se refiere al uso de semillas. Un alto porcentaje se obtiene como auto abastecimiento. Ello beneficia enormemente el manejo de suelos, la biodiversidad y, en relación con la producción, al mejoramiento de los costos directos.
- Los productos de recolección representan en su totalidad un volumen limitado. Es posible que por esta vía, y debido a los lugares explorados para su obtención, estos productos no puedan aumentar más en volumen. No obstante, la información secundaria analizada, nos dice que falta mucho por hacer respecto al manejo de estos productos, que dependen de la CONAF. Queda como antecedente técnico – genético a trabajar, la posibilidad de investigar la transformación de esta producción en cultivos, que no aparece reflejada en los datos obtenidos. Sin lugar a dudas estos productos podrían llegar a comercializarse con identidad territorial, valorizándolos por su particularidad culinaria, mediante una clara asociatividad con los chefs que diseñan la gastronomía hotelera de la zona, por tanto tienen mucho que aportar.

- Un producto que no aparece en los datos con un gran volumen de producción es la avellana. No obstante los datos la presentan con la mayor cantidad de hectáreas plantadas con 1,8 hectáreas, lo que no deja de ser un dato interesante.
- La mayoría de las familias encuestadas no presenta una visita de personas relacionadas con la asistencia técnica. Sólo un 11,4% lo menciona como habitual. Cualquier desarrollo de la actividad comercial en el futuro, requerirá de productores con soporte técnico apropiado en todas áreas de producción: hortalizas, aves de corral y productos de valor agregado.
- Los datos de la crianza de animales menores son muy pequeños. No obstante al compararlos a otros antecedentes sobre el tema que abundan en información, las tendencias se mantienen. Es claramente una producción que se orienta al autoconsumo.
- En general la producción total de las familias encuestadas en un alto porcentaje esta destinada hacia el auto consumo. Esto revela una cultura hacia la agricultura de carácter ancestral presente en las comunidades mapuches. De lo que sale al mercado, el mayor porcentaje de las ventas se realiza en el predio a público. La participación de intermediarios es casi inexistente.
- Respecto a los aspectos financieros, un porcentaje importante los conoce y maneja mediante créditos. No deja de ser destacable, debido a lo relevante que significará producir para comercializar.
- Los productores no cuentan con información de mercado, por lo que no tienen poder de negociación en la cadena del valor. No cuentan con registros de información y definen el precio con información limitada en base a productores cercanos.
- Todos manejan un conocimiento acerca de los subsidios y el fomento. Ha habido una intensa participación de instituciones tales como el INDAP y el Fosis, que ha beneficiado a un número importante de familias. La capacitación sigue siendo un tema por el que hay que trabajar mucho más.
- Frente a esta realidad se identifican líneas estratégicas de acción para el fomento productivo:
  - 1) Generar un poder comprador que de seguridad de compra en volumen y precio a los productores, eliminando el riesgo inherente a la actividad agrícola.

- 2) Generar un centro de distribución cooperativo de los productores, especializado en la comercialización de sus productos, separando esta actividad de la actividad productiva de las familias.
- 3) Generar en el centro de distribución cooperativo la inteligencia de negocios necesaria, captando señales de mercado y planificando el volumen de producción y estándares de calidad acorde con las los requerimientos del mercado de la zona.
- 4) Privilegiar el mercado natural de los productos, que son las zonas aledañas comprendidas en las comunas de Villarrica y Pucón. Dejar para etapas posteriores el análisis de mercados más alejados.
- 5) La estrategia de comercialización debe basarse en la generación de competitividad por diferenciación de productos así como por la segmentación de los mercados más atractivos, antes que competir por precios.

## Referencias Bibliográficas

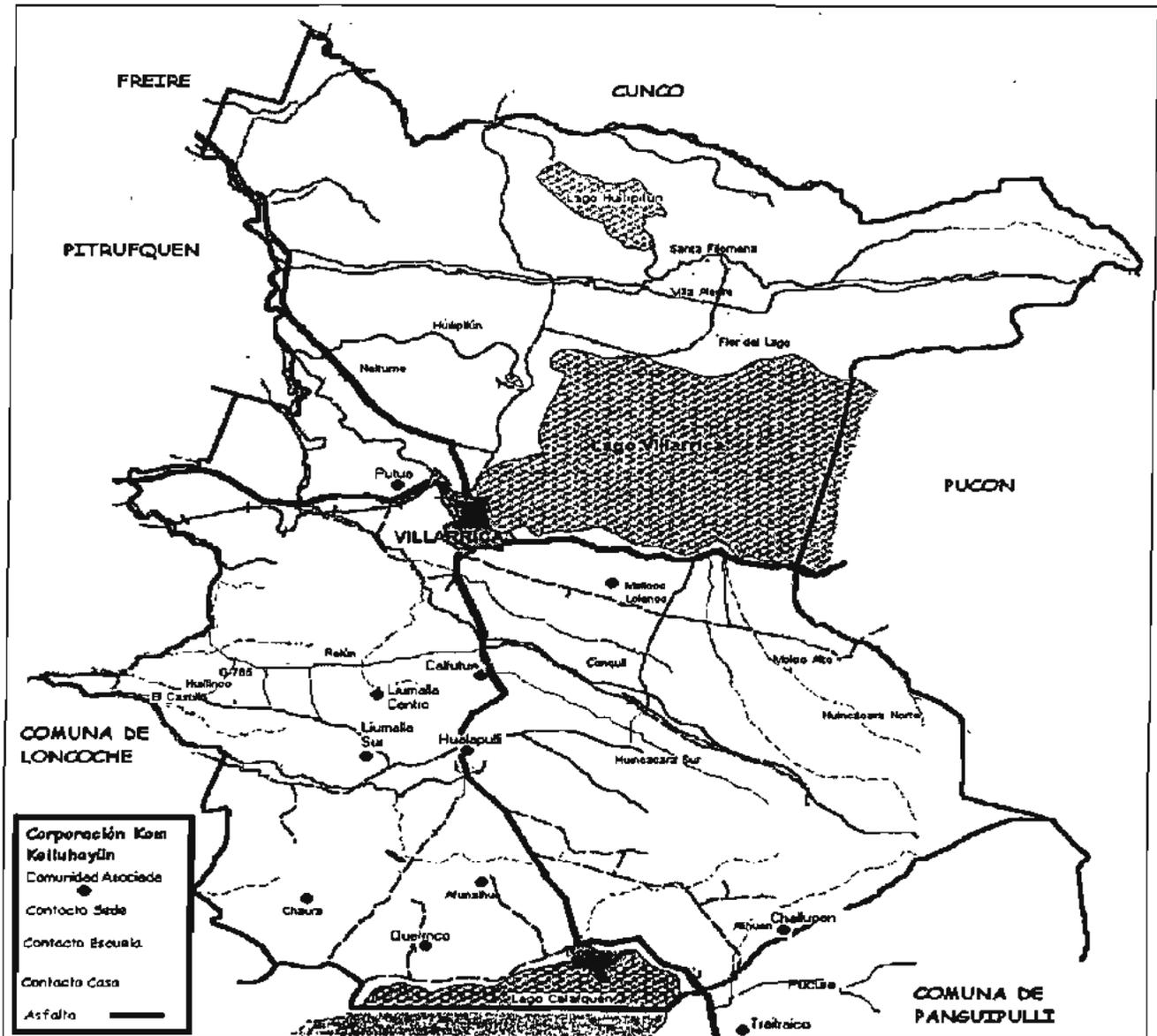
- 1.- *Información sobre estadísticas Hortalizas*, ODEPA, Ministerio de Agricultura.
- 2.- *Información sobre productos orgánicos y certificación*, SAG, 2003.
- 3.- *Información sobre pequeños agricultores*, INDAP, 2004
- 4.- *SII, INE*, Cuadros Estadísticos, 2000 – 2004
- 5.- Información sobre el tema, Universidad Católica sede Villarrica, 2003 – 2004.
- 6.- Proyectos FIA y FOSIS, Corporación Kom Kelluhayün, 2003.
- 7.- *Primer encuentro de investigación y extensión de productos forestales no maderables*, Valdivia, julio, 1999.
- 8.- *Producción integrada de hortalizas y flores bajo invernaderos*, LOUVAIN, développement, enero, 2003.
- 9.- *Tesis sobre planta de faenamiento*, Alejandro Marín, 2003.
- 10.- *Cooperando para competir con éxito: factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*, Julio Berdegué, enero, 2000.-
- 11.- *Estudio de la oferta actual de productos agrícolas, potencialidad de producción y lineamientos para el fortalecimiento del ámbito productivo y de comercialización en las comunidades indígenas agrupadas en la Corporación Kom Kelluhayün*, Universidad Católica sede Villarrica, Corporación Kom Kelluhayün, marzo, 2004.-

# ANEXOS

# ANEXO N° 1

## MAPA DE LOCALIDADES

# MAPA DE LOCALIDADES



# ANEXO N° 2

## CULTIVOS DE HORTALIZAS ORGANICAS

## **CULTIVOS DE HORTALIZAS ORGANICAS: DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTOS**

### **1.- EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD DE HORTALIZAS**

Durante un año de cultivo se produjo un total de 177,4 Kg. de diversas hortalizas por cama alta, correspondiendo a una superficie de 11,05 m<sup>2</sup> (cama alta, más pasillos laterales).

Según la Razón Equivalente del Area (REA) que permite comparar producciones bajo monocultivo con rendimientos obtenidos en sistemas de policultivos por unidad de superficie, se concluyó que el sistema de cultivo intercalado practicado en las camas altas requiere de *2,34 veces menos superficie* para obtener una producción semejante a la obtenida con las mismas especies cultivadas aisladamente.

Durante la temporada de estudio se mantuvo las camas altas constantemente cubierta mediante una secuencia de catorce hortalizas cultivadas (Ver Figura 1). La distribución temporal de las cosechas mostró que con una buena planificación se cosecha al menos 4 especies distintas al mes.

### **2.- APORTE NUTRITIVO**

Desde el punto de vista nutricional, una familia compuesta por 2 adultos y 3 niños requiere consumir como mínimo 360 Kg. de hortalizas al año lo que significaría disponer de *14,4 m<sup>2</sup>. de superficie* para cultivar 2 camas altas. Al evaluar los niveles de cobertura se aprecia que la abundancia de hortalizas con Vitaminas A y C es altísima y que por lo tanto, se podría reducir el cultivo de las hortalizas que las contienen sin peligrar los niveles óptimos. Las demás vitaminas se encuentran cubiertas entre el 10 y 30%. En cuanto a las proteínas, se encuentran en un nivel más bien bajo (10 a 20%), y en el caso de los minerales se aprecian bajos los niveles de fósforo, pero altos los de Calcio.

### **3.1 CALIDAD DE LAS HORTALIZAS**

Para evaluar la calidad de las hortalizas producidas se tomaron en cuenta dos aspectos:

- La calidad en relación a parámetros comerciales. Se logró precisar que los productos obtenidos mantienen sus correspondientes características de acuerdo a la variedad. Además fueron evaluados positivamente en relación al aspecto, es decir, color, forma y la ausencia de daños y suciedades. La textura y el gusto

(sabor y olor) que presentaron las hortalizas fue óptimo, ya que se trata de hortalizas en que el tiempo que transcurre desde la cosecha al consumo es mínimo.

- La calidad biológica. Al ser cultivos regados con agua potable, los productos obtenidos se encuentran libres de transmisores de enfermedades (Coliformes fecales entre otros), sin residuos tóxicos provenientes del uso de agroquímicos. Además dado que la fertilización es orgánica se evita la presencia de compuestos cancerígenos como las nitrosaminas.
- PLAGAS, ENFERMEDADES Y MALEZAS**

## **RIEGO**

El volumen de agua utilizado alcanzó a 14.09 m<sup>3</sup> por cama alta. La eficiencia del uso del agua alcanzó a 1,27 Kg. materia seca/m<sup>3</sup> de agua, nivel bastante mayor a la que presentan algunas especies cultivadas bajo el sistema convencional que fluctúan alrededor de 0,85 Kg. materia seca/m<sup>3</sup>.

## **UTILIZACION DE MANO DE OBRA**

Las jornadas hombre utilizadas, tanto en producción como en cosecha fueron cuantificadas y clasificadas según el tipo de labor. Se calculó que se requieren 6,05 jornadas hombre por cama alta al año, siendo los meses de verano los de mayor trabajo especialmente por el efecto de riego. Además del riego, varias labores culturales y la cosecha correspondieron a las actividades más demandantes de mano de obra.

## **ANALISIS ECONOMICO**

Las hortalizas producidas y los costos fueron valoradas económicamente de tal modo de apreciar lo que significa la adopción de este sistema, desde el punto de vista del ahorro que genera a la familia. La valoración de las 177,35 Kg. de hortalizas producidas en el año significa un total de 61 US\$ (8,8 US\$ por m<sup>2</sup>). Los costos de operación alcanzan a 7,6 US\$. Al confeccionar un flujo de ingresos en el caso de cultivar 2 camas altas, se obtendría 80 US\$ en el primer año y en los siguientes años aproximadamente 109 US\$.

# ANEXO N° 3 MIEL ORGANICA

## MIEL ORGANICA

El viernes 14 de junio pasado, en una ceremonia realizada en la Ruca de Afunahue de la sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica, un grupo de pequeños productores apícolas mapuches recibieron los certificados que establecen el origen botánico de su miel. El documento, extendido por un equipo de investigadores de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, constata la localidad donde se produce, cuáles son las especies predominantes y, de acuerdo con esto, declara si se trata de una miel mono o polifloral. De entre los participantes –ocho familias más los productores agrupados en la Fundación Fundar–, los investigadores distinguieron a dos por la pureza de su miel y porque en ellas predominaba notoriamente una sola especie vegetal, el *Lotus uliginosus*, más conocida como hualputra.

Estos atributos, además de su carácter orgánico o libre de pesticidas, están entre los más apetecidos por los consumidores de los mercados europeos. Se calcula que la certificación aumenta automáticamente en más del 50 por ciento el valor de los productos comercializados.

La tipificación de las mieles de la comuna de Villarrica, una iniciativa impulsada por la Vicerrectoría Académica de la UC y desarrollada por el grupo de investigación que coordina la profesora Gloria Montenegro, busca precisamente mejorar la rentabilidad de los productos apícolas de la zona. *“En la medida en que mantienes una miel que tiene un origen botánico definido, mantienes el sabor, el color y todo lo que tiene que ver con la palatabilidad de la miel”*, explica la académica. “Nosotros tenemos dos o tres mieles que son famosas afuera: la de quillay y la de ulmo. Pero ¿de qué manera el mercado internacional se asegura de que es efectivamente esa la miel que están recibiendo? Mediante la certificación del origen botánico y geográfico”. Junto con la entrega de certificados, el grupo de académicos desarrolló un Taller Apícola en el que participaron cerca de 35 personas, la mayor parte de ellos mapuches de la zona de Afunahue. La actividad se enmarca dentro del Proyecto de Cooperación que existe entre la sede Villarrica de la UC y la Universidad Pública de Navarra. Además de entregar información general sobre el origen y la disponibilidad del polen y el néctar, los apicultores pudieron observar estos recursos a través del microscopio y familiarizarse con el proceso que permite determinar la calidad nutritiva y la certificación de sus productos.

La experiencia en Villarrica se inserta dentro de un proyecto mayor, financiado por el Fondo de Investigación Agraria, y que el equipo de especialistas del Laboratorio de Botánica está desarrollando en conjunto con la Red Nacional Apícola, que agrupa a pequeñas empresas del rubro. La iniciativa, denominada “Gestión asociativa para mejorar la calidad y diferenciación de los productos apícolas”, partió en noviembre del año pasado y contempla el estudio de los productos de 80 apiarios de entre la IV y X regiones. El proyecto no sólo comprende el análisis físico-químico de la miel sino

también de los otros subproductos que se extraen de la colmena como son el polen y el propóleo.

### **Los recursos que la abeja extrae de las plantas**

La miel constituye la reserva alimenticia de las colmenas para la época en que no hay flores. Aporta la energía y los minerales que requieren crías y adultas. La abeja *apis mellifera* la produce a partir del néctar utilizando las enzimas de sus glándulas salivales. Junto con el néctar, la abeja recolecta polen, fuente de proteína vegetal, vitaminas y lípidos. Los extrae en forma de granos y los almacena en pequeñas pelotas que guarda en el tercer par de patas. Mezclado con miel y agua, conforma una jalea que sirve de alimento de las larvas. Las abejas requieren aproximadamente de 120 miligramos de polen diarios y se calcula que una colmena necesita entre 36 y 38 kilos al año.

Además, la *apis mellifera* extrae resinas, aceites esenciales y otros compuestos metabólicos de las plantas para fabricar propóleo. Con esta sustancia taponan las celdillas de la colmena para protegerla de los patógenos.

La identificación del origen de la miel es posible gracias a los residuos de granos de polen presentes en el néctar recolectado por la abeja. El análisis en el laboratorio de las características de la capa externa de estos granos, especie de huella digital de las plantas, permite determinar su origen. Cuando una especie abarca más del 50 por ciento del total de granos de polen presentes en la miel se dice que ésta es monofloral, en caso contrario se la considerará como polifloral.

Los resultados preliminares del proyecto son bastante auspiciosos. Los análisis contenidos en el informe parcial, correspondiente a los primeros cinco meses de los 36 que considera el trabajo, constatan la existencia de mieles típicamente chilenas y que tienen la particularidad de provenir de zonas geográficas muy restringidas. Es el caso de la miel de corontillo (*Escallonia pulverulenta*) proveniente de la zona de Putaendo, en la V Región. "Los resultados permiten confirmar la hipótesis de trabajo de la existencia de mieles endémicas, es decir que son originarias a partir del néctar de especies que solamente se encuentran en Chile y además en lugares muy restringidos, lo que significa la posibilidad de exportar algo único y de patentarlo como un producto diferenciado", se señala en el documento de avance.

Además de establecer el origen botánico de los productos, el equipo de la UC realiza análisis de flavonoides, sustancias antioxidantes, carbohidratos, carotenos, proteínas y el hidroximetilfurfural (HMF), un residuo tóxico de la miel que permite determinar su estado de maduración. Una alta concentración del compuesto podría estar indicando que el producto ha sido mal almacenado y que su calidad es deficiente.

El proyecto también contempla la transferencia de los resultados de la investigación y de nuevas tecnologías a los dirigentes y productores apícolas mediante talleres de

capacitación. La identificación del origen botánico de sus mieles les permite, entre otras cosas, hacer un mejor uso de los recursos vegetales asociados a su producción. A futuro se persigue crear un Centro de desarrollo tecnológico y control de calidad en asociación con la Red Nacional Apícola, dedicado a la certificación de los productos destinados a la exportación.

Algunas de las principales investigaciones del equipo de la profesora Montenegro, orientadas a la identificación en propóleos de compuestos nuevos que puedan ayudar a combatir enfermedades, han sido publicadas en revistas científicas internacionales. La académica explica que en este ámbito aún hay mucho por explorar, empezando por el punto de partida de todo el proceso: la selección de las especies que constituyen la base de la miel. Hasta ahora no se ha podido establecer con certeza qué propiedades tienen algunas plantas que hace que las abejas prefieran su néctar por encima de otras.

# ANEXO N° 4 COMERCIO JUSTO

## 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 la 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.

**ANEXO N° 5  
PRODUCTOS ORGANICOS:  
EXPERIENCIA EN PAPUA NUEVA  
GUINEA**

# EXPERIENCIAS: PRODUCTOS ORGANICOS EN PAPUA NUEVA GUINEA

El sector orgánico en Papua Nueva Guinea es minúsculo, ya que en el país sólo se produce piña orgánica y no se otorga un sobreprecio a los productores que no la venden dentro del país. No hay ningún movimiento de agricultura orgánica y, por falta de asesoramiento e información sobre las prácticas de agricultura orgánica que se utilizan en las condiciones locales, en el futuro previsible no se prevé ninguna ampliación del sector.

## 1. Agricultura orgánica en Papua Nueva Guinea

### 1.1 Orígenes y pioneros

El sector orgánico en Papua Nueva Guinea es joven y poco desarrollado. Los primeros esfuerzos por practicar la agricultura orgánica los hicieron al principio de los años noventa los exportadores de café, quienes se dieron cuenta del potencial de los productos orgánicos en los mercados internacionales. En Papua Nueva Guinea, la mayor parte del café es producido por agricultores en pequeña escala que utilizan métodos de producción naturales, como por ejemplo el cultivo intercalado con otros productos en el bosque virgen. Raramente utilizan productos agroquímicos, por lo cual el paso a la agricultura orgánica no requiere grandes cambios en las prácticas agrícolas. En 1991, la primera inspección orgánica de los productores, molineros y exportadores de café fue realizada por el oficial certificador de la NASAA (Asociación Nacional para la Agricultura Sostenible en Australia).

El crecimiento del sector orgánico es muy lento desde aquellos años. En 1994, obtuvieron la certificación de productores orgánicos tres productores de café y uno de fruta (piña), mientras que en 2000 se expidió esta certificación a seis productores: cuatro productores de café, uno de té y uno de piñas (incluido el zumo) y maníes. En el anexo se facilita información más detallada sobre estos productores.

### 1.2 Apoyo al sector orgánico

El Gobierno no presta ningún apoyo a la producción orgánica en el país. Entre 1994 y 1999, el proyecto de promoción del comercio del GTZ llamado Protrade ha operado en el sector orgánico en apoyo de: i) la conversión a sistemas agrícolas económicamente bien concebidos; ii) la introducción de productos orgánicos certificados en los mercados internacionales; y iii) la acreditación de Papua Nueva **Guinea como país exportador de productos orgánicos.**

Mediante el proyecto Protrade del GTZ recibieron asistencia técnica y financiera para la inspección, de conformidad con el Reglamento de la CE, siete productores orgánicos con cierto potencial de exportación. Las empresas interesadas produjeron una amplia gama de productos orgánicos, entre los cuales: i) café (granos tostados y verdes); ii) cacao; iii) compra para aceite de coco; iv) pimienta negra; v) vainilla; y vi) piñas y zumo de piña. Cuatro de los siete productores obtuvieron la certificación de productores orgánicos. Entre los motivos por los cuales los otros tres no recibieron la certificación de productores orgánicos figuran: i) la falta de un serio interés por la producción orgánica; ii) graves problemas económicos y la incapacidad de pagar los costos de inspección; y iii) los graves daños provocados a una plantación por la erupción volcánica que se produjo en Rabaul en 1995.

Además, los consultores de Protrade del GTZ prestaron asesoramiento al Departamento de Agricultura y Ganadería (DAL) del Ministerio de Agricultura y al Instituto Nacional de Normas y Tecnología Industrial (NISIT) con objeto de elaborar normas nacionales y de establecer un sistema de control aplicable a la agricultura orgánica. Sin embargo, desde entonces no se han logrado muchos avances.

### 1.3 Principales dificultades iniciales

El desarrollo del sector orgánico ha sido limitado por varios factores restrictivos, entre los cuales: i) falta de información técnica, servicios de extensión y competencia técnica sobre métodos orgánicos (por ejemplo, posible rotación, abonado orgánico, protección de plantas, etc.); ii) falta de información sobre las normas y requisitos internacionales en materia de certificación orgánica y de exportaciones orgánicas; y iii) falta de información sobre mercados de productos orgánicos.

## 2. Instituciones activas en el sector orgánico

De 1997 a 1999 el DAL llevó a cabo un estudio sobre la situación de la producción orgánica y el potencial de exportación del país. En agosto de 2000, el DAL presentó al Gobierno la propuesta de crear una asociación de agricultura orgánica que funcione como el órgano nacional de certificación orgánica. Sin embargo, si bien se aprobó en principio el establecimiento de una asociación de este tipo, no se aprobó el presupuesto necesario (57 000 dólares EE.UU.) para ello.

Así pues, a la fecha de redacción del presente documento (mediados de 2001), no hay ninguna institución, organización o instituto de investigación que facilite información sobre métodos de agricultura orgánica, aunque tampoco existen servicios de extensión al respecto. Los departamentos gubernamentales no tienen conocimiento de normas internacionales actualizadas. Las empresas de producción orgánica certificadas no suelen cooperar estrechamente entre sí.

### 3. Normas y reglamentos

En Papua Nueva Guinea no hay normas nacionales concernientes a la agricultura orgánica y no se está elaborando ninguna legislación sobre la materia. La agricultura orgánica se practica para el mercado de exportación, en el cual se aplican normas internacionales (como los Reglamentos de la IFOAM y la CE).

### 4. Producción de frutas y verduras orgánicas

No se producen verduras orgánicas, mientras la única fruta orgánica es la piña (variedad cayenne). La producción se realiza en la explotación de Sogerie Spices, 40 kilómetros al este de la capital, Port Moresby, cerca de la ciudad de Sogerie, a 1000 metros de altitud. Las piñas se producen en una superficie de 25 hectáreas, en régimen de rotación con el maní. El rendimiento anual es de unas 100 toneladas, de las cuales 40 toneladas se venden como frutas frescas, y las 60 toneladas restantes se elaboran para producir aproximadamente 30 000 litros de zumo. La principal temporada de recolección está comprendida entre noviembre y febrero, mientras que entre abril y julio se recoge una cosecha secundaria, según el nivel de lluvias caídas.

### 5. Comercialización de frutas y verduras orgánicas

No hay exportaciones de frutas y verduras orgánicas. Las piñas orgánicas se venden en el mercado interno. Las piñas frescas se venden dentro del país a los supermercados y hoteles de Port Moresby, y el zumo de piña se vende a la compañía aérea Air Niugini.

Tanto las piñas frescas como el zumo de piña se venden como productos convencionales, sin un sobreprecio. Por lo tanto, no se justifican al parecer los costos adicionales de la certificación orgánica, que no están compensados por un precio más elevado para el productor. No obstante, Sogerie Spices ya ha intentado obtener la certificación de empresa de producción orgánica mientras se esfuerza por duplicar la producción y emprender en un futuro cercano la exportación de piñas orgánicas a Nueva Zelanda.

Una dificultad importante para exportar productos frescos de Papua Nueva Guinea es la escasez de las comunicaciones aéreas. El país cuenta con un aeropuerto internacional (Port Moresby) y las líneas aéreas que operan en el país (Air Niugini y Qantas) sólo tienen pocos vuelos internacionales directos.

### 6. Conclusiones: perspectivas de incremento de la producción y las exportaciones

El sector orgánico en Papua Nueva Guinea es joven y muy pequeño. La única fruta fresca orgánica certificada es la piña, que sin embargo se vende en el mercado interno sin un sobreprecio que compense los costos de certificación y control. El número actual de productores orgánicos certificados en el país es limitado y no existe ningún

movimiento nacional de agricultura orgánica. La certificación está a cargo de dos certificadores extranjeros (ambos de Nueva Zelandia). Debido al pequeño tamaño actual del sector, no es probable que en un futuro cercano se designe un certificador nacional.

Hay pocas perspectivas de diversificación en pro de los productos hortícolas orgánicos. La horticultura, por lo general, está poco desarrollada en el país. Las frutas y verduras se producen casi exclusivamente para consumo propio. Las principales limitaciones para la producción hortícola, tanto convencional como orgánica, incluyen, entre otras: i) la falta de experiencia y conocimiento sobre la logística necesaria para la producción hortícola comercial; ii) la escasez de los servicios de extensión; y iii) la competencia con las importaciones procedentes de Australia.

Por lo tanto, en el futuro previsible no es probable que se efectúen exportaciones apreciables de frutas y verduras orgánicas frescas.

## **ESTUDIO**

**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  
CATOLICA DE VILLARRICA**

**RESPUESTAS A LAS OBSERVACIONES DE LA  
CONTRAPARTE TECNICA**



GRUPO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y TERRITORIALES S.A.

**PULS**

## INTRODUCCION

A continuación se presentan las respuestas, aclaraciones y correcciones realizadas al Informe Final del presente Estudio, recogiendo las observaciones que hiciera el Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la PUC, Contraparte Técnica de éste.

De manera de aclarar con precisión los puntos centrales de los temas observados, dividimos las respuestas por temas.

## CONSIDERACIONES GENERALES

### Principios axiales del Estudio y su Informe Final:

(se explicitan sólo los relacionados a las observaciones realizadas por la contraparte técnica con el objeto de aclarar cualquier malentendido al respecto)

#### *Análisis de Competitividad: Poder de los actores*

\* El análisis de competitividad estratégica se realiza desde la perspectiva de que existen tres tipos de clientes, cada uno de ellos con su propio modelo de negocios, que no son asimilables entre sí. Por ejemplo: un hotel no es analizable en el mismo modelo que un supermercado, por lo tanto no deben necesariamente tener la misma fortaleza competitiva. Para estos clientes se caracterizan y se analizan sus variables en el Informe. Se entrevista a representantes de cada uno de ellos y se los invita a participar con los clientes del Estudio en un Taller realizado en Villarrica para estos fines.

\* Por la razón anterior no todos los productos y los respectivos precios considerados en la Evaluación Económica son traspasables para cada uno de los clientes. Por ejemplo: el precio de venta de miel es distinto a un supermercado que a un hotel, y de hecho no recomendamos la venta de este producto a supermercado justamente porque se obtiene menor valor. Como esto puede no haber quedado claro a partir de los términos redactados en el Estudio, especialmente en el análisis económico y los flujos de caja, agregamos ahora esta información en un cuadro al final de este Informe de Respuestas.

#### *Escalabilidad productiva y Precios*

\* Los precios de venta con los que se realizan los flujos corresponden no al precio obtenido por las familias mapuches sino a la entidad comercializadora creada para esos fines. Las familias reciben como promedio un 75% de estos valores, porcentaje alto que es posible obtener únicamente porque se trata de una comercializadora propia. Por esta razón no es asimilable el precio que obtiene la familia mapuche con los precios que obtiene cualquier otro microproductor con cualquier otro intermediario, porque la distribución de la cadena de valor es distinta (así como el producto, el canal, etc.).

\* En ningún caso se proyectan los precios construidos en una situación de oferta escasa manteniéndolos sin cambios a una situación de sobreoferta, cuestión que obviamente debería ser modificada si así fuera. La escala de producción con la cual se realiza la evaluación económica es muy pequeña, lo que no ocurre sólo por una estrategia de precios, sino por una imposibilidad real de contar con más producción. De hecho incluso lograr ese pequeño nivel de producción ya es un

desafío complicado para la Corporación, en tanto la información cuantitativa levantada por los profesionales de la UC en el marco de este Estudio es categórica: existe hoy en día muy escasa disponibilidad de producto en las familias mapuches y carencias concretas para aumentar la productividad. En el Estudio esto es dicho en las consideraciones a la evaluación económica: "se trata de un proyecto pequeño que no escala a niveles industriales (...); puesto que de acuerdo a la información relevada, esa es una eventualidad que por ahora no está disponible y para la cual deberían ocurrir no sólo cambios drásticos en los procesos productivos sino en la forma de vivir de las familias mapuches".

\* Por lo mismo, no constituye una situación real plantearse escenarios de sobreoferta y comoditización en el mediano plazo, los que empujarían automáticamente los precios a la baja. Esto no ha ocurrido en décadas y difícilmente va a ocurrir ahora, sencillamente porque la lógica productiva mapuche no permite instalar una producción masiva por su concepción de *policultivo* y estrechamente relacionada con el autoconsumo. Por el contrario esta es una oferta intrínsecamente escasa y ese es el principal desafío de la Corporación, puesto que Mercado sí existe pero se encuentra insatisfecho al día de hoy. Tampoco corresponde tratar a los sustitutos como competencia directa porque no sólo el mercado los percibe distinto sino que la estrategia propuesta implica posicionarlos diferenciadamente. Los conceptos para esta diferenciación aparecen específicamente nombrados en el Informe.

#### *Análisis de Competitividad: barreras de entrada y posicionamiento*

\* Justamente porque la oferta es y será escasa por un buen tiempo, y mientras lo siga siendo, se plantean estrategias diferentes para agregarle valor al producto y para crear barreras de entrada para posibles jugadores futuros y también para los sustitutos, entre ellas: segmentación de clientes, segmentación de productos, segmentación de canales, definición de precios, especialización productivo-comercial, diferenciación y posicionamiento (propuesta de atributos de valor y presentación ante el mercado), sello de calidad, desarrollo de programas para calidad del producto, alianzas comerciales, puntos de venta. Además en el Informe se definen las acciones que No se deben hacer.

\* La propuesta estratégica central del Estudio es que todos los productos mapuches elegidos pueden y/o deben ser **diferenciables** desde una perspectiva de "marca" común. Consideramos por lo tanto que no corresponde ninguna simulación de escenario competitivo en condición de *commodity* puesto que no es una realidad ni viable ni deseable. Por ejemplo, una lechuga mapuche será diferenciable a cualquier otra lechuga, o no será. Esta aseveración no es gratuita justamente porque es quizás en las hortalizas para supermercados donde puedan existir las mayores dificultades de diferenciación y por lo tanto de aumento de

precio. Nuestra propuesta implica que si una lechuga mapuche no es capaz de obtener un precio levemente superior a cualquier otra lechuga (en temporada alta porque en temporada baja se considera un precio similar), - sobre la base de su trabajo de desarrollo de "marca" y percepción de valor agregado-, entonces no es un producto que deba mantenerse en el *pool* de productos mapuches, y menos debe entrar a competir por volumen y precio porque es un espacio en que va a ser derrotada. En ese caso volverá a ser lo mismo que es hoy: un artículo de producción para autoconsumo; y alternativamente se podrá probar otro canal, desarrollarán otros productos o se fortalecerán aquellos que sí pueden competir por mejores rentabilidades dentro de una estrategia de calidad y no de precio.

### *Precio y Agregación de Valor*

\* De todos modos los precios estimados para los productos no son necesariamente más altos que los que ya están pagando los clientes identificados (en aquellos productos de los que se dispone existencias). De hecho se toman en muchos casos precios establecidos por los mismos clientes. El error en este caso sería, a nuestro juicio, ir a mirar el "precio de pizarra" que se está pagando hoy en día en el mercado de los *commodities* y extrapolarlo a la evaluación para los productos mapuches. En este contexto la pregunta correcta no es ¿qué precio está pagando el mercado de estándar o de *commodities* por tal o cual producto?, sino ¿qué precio está pagando hoy o estaría dispuesto a pagar nuestro cliente?. Si la pregunta es la correcta, entonces comenzamos por buen camino.

\* Nuestros clientes principales los hemos definido y segmentado como aquellos de nichos de productos con mayor valor agregado y que obviamente están dispuestos a pagar un mayor valor. Éstos son principalmente los ligados a la gastronomía de calidad o *slow food*. Esta es una realidad que ya existe al día de hoy, tan real que esos actores fueron invitados al Taller de Comercialización a contar su experiencia. Los supermercados ingresan como clientes interesantes sólo para un rango de productos específicos en que se estima se puede generar una oferta competitiva; pero también porque estratégicamente son una vitrina muy relevante. A pesar de este interés también se manifiesta en el Estudio que no todos los productos son vendibles en ellos, porque el Modelo propuesto no lo considera atractivo.

\* Términos como "Comercio Justo", "Sobrepeso" y "Discriminación Positiva" son tomados en el Informe Final para hacerse cargo de conceptos que ya están presentes e identifican el trabajo tanto de la Corporación como de la Universidad Católica, y que tienen sustentos en prácticas y literatura ligada a productores pequeños, con culturas de producción artesanal y natural, y alejados a de las economías de escala. Sin embargo no es la posición de la Consultora proponer estrategias voluntaristas que tensionen al máximo las posibilidades de éxito ante una respuesta del mercado marcada por la incertidumbre. De este modo los

análisis se realizan estrictamente a partir de la información de terreno; la estrategia, por otro lado, se basa en la agregación real de valor a los productos. Todas las propuestas implican trabajar mucho y muy bien para poder efectivizarlas, y en ningún caso se consideran situaciones de éxito automático o espontáneo *per se*, o por la "buena voluntad" de los mercados.

\* Entendemos que este Estudio es al mismo tiempo un análisis y una Propuesta de Trabajo, lo cual quiere decir que a partir de un estudio de mercado se desarrolla una herramienta de gestión. Esta herramienta es el Plan de Negocios, lo cual constituye una propuesta de "hoja de ruta", y como tal tiene un sesgo de optimismo en tanto debe ser el vehículo que orienta las acciones a tomar para una comercialización exitosa. Sin embargo las propuestas que allí se desarrollan tienen sustento real y documentado en la reflexión previa, que es el trabajo de levantamiento de información cuantitativo y cualitativo que sustenta al Plan.

## INFORMACION ADICIONAL SOBRE CARACTERIZACION DEL MERCADO Y EXPLICACION DE ALGUNAS PROPUESTAS ESTRATEGICAS DEL INFORME FINAL

### **Poder de Clientes**

Con respecto al error del análisis de "Poder de clientes" es efectivo que existe una carencia en la explicación del Informe Final, en tanto la reflexión está orientada desde la visión de sólo dos de los tres tipos de clientes (se deja fuera a los supermercados, lo cual no corresponde).

De acuerdo con la estrategia de segmentación propuesta en el Estudio existen tres tipos de clientes: Supermercados, empresas de turismo (gastronomía y hotelería) y productores-comercializadores especiales. Desde nuestra perspectiva, el primero de éstos efectivamente tiene un Poder competitivo alto (como lo dicen las Observaciones), pero los otros dos tienen un Poder bajo, por lo menos en las actuales condiciones de mercado, las que además deberían mantenerse por muchos años.

En efecto se ha considerado este ítem globalmente como de "poder bajo" en tanto se considera que, por ejemplo, sólo en Pucón existen casi setenta restaurantes y todos ellos orientados fuertemente al turismo, y se deben considerar también a los hoteles. De acuerdo a la información recogida y al análisis realizado, ninguna de estas empresas tiene prácticas de compra organizadas o alguna relación que les dé fortaleza competitiva especial para negociar mejores condiciones con sus proveedores.

Desde este punto de vista es la opinión de la Consultora que no se pueden asimilar los clientes *supermercados* con los clientes *empresas turísticas* (específicamente los hoteles y restaurantes) porque sus fortalezas competitivas son de muy diferente índole y sus modelos de negocio para agregación de valor también son distintos. En este último aspecto es mucho menos relevante para los supermercados contar con productos mapuches que para las empresas turísticas por las mayores necesidades de diferenciación de estas últimas, o dicho de otra manera, de crear un estilo particular para los visitantes frente a otras regiones competidoras. De hecho los restaurantes ya han incorporado en sus menús a los productos mapuches y no así los supermercados, y los actores involucrados (chefs y empresarios hotelero-gastronómicos) revelaron la falta de estos productos.

En este sentido pensamos que corresponde mantener por lo tanto la calificación de un *poder bajo* para el análisis de los clientes *empresas turísticas*.

Con respecto al segundo tipo de clientes, los productores-comercializadores especializados, estamos de acuerdo de que se trata de un área de mayor complejidad para el análisis. Sin embargo también la información relevada permite clasificarlos como de *poder bajo* en las actuales circunstancias, las que deberían mantenerse por lo menos en el mediano plazo.

La explicación de esto es la siguiente: como se ha dicho se detectaron y entrevistaron específicamente tres de este tipo de clientes que ya están pagando precios de mayor valor por los productos mapuches, están invirtiendo para establecer una relación con ellos e incluso están comprometiéndose contractualmente.

Uno de ellos, la empresa de aceites vírgenes Terrasol, ya realiza negocios con la Corporación Kom Kelluhayün comprando toda su recolección anual de avellanas, a mayor valor que el mercado (cuestión que ya se ha expuesto) y pidiendo firmar un contrato para comprar idealmente el triple de esa cantidad. Este caso es bien decidor puesto que la avellana al transformarse en aceite virgen debería perder en gran medida su condición "mapuche", sin embargo para esa empresa sigue manteniendo un valor especial que sean los mapuches sus proveedores y no comprar por ejemplo en la Feria Pinto de Temuco a menor valor.

Otro ejemplo es el de Juan Carlos Chau de Comercial Chau, que como se ha explicado es el mayor comercializador de carnes para restaurantes y hoteles premium del país, abarcando cerca de un 80% de este mercado (asociados de ACHIGA, Asoc. Chilena de Gastronomía). Él también está trabajando con mapuches de los alrededores de Temuco y con la Universidad Católica de esa ciudad, invirtiendo gran cantidad de tiempo y recursos para traer la genética del Pato Muscovy desde Francia, transferir tecnología a las familias mapuches que los crían orgánicamente y crear un nuevo producto para introducirlo en su red comercializadora. Así como él viaja por Latinoamérica buscando las mejores carnes, podría trabajar con empresas formales propiamente tal y desligarse del costo que significa desarrollar productos con familias mapuches sin experiencia en ello y con un elevado grado de riesgo por su informalidad. Sin embargo él reconoce el valor que este tipo de producto orgánico tiene porque sus clientes también se lo han hecho ver, lo cual redundo en que paga mejores precios de mercado porque el producto que él compra no es cualquier producto, sino uno con un valor muy especial.

En términos estratégicos un cliente de este tipo sin embargo no controla la ventaja competitiva. Su poder de comprador privilegiado es relativo y podría llevar al engaño de creer que está en condiciones de manejar el mercado y fijar precios o condiciones especiales. Sin embargo un análisis más cercano revela que él está tan comprometido con la cadena que no puede arriesgarse a perder posiciones: una vez que abre un nuevo mercado con un nuevo producto, requiere responder ante

esos clientes manteniendo adecuados y crecientes *stocks* para cubrir la demanda. Fallar en las entregas por calidad o cantidad implica para él perder la confianza de su mercado y romper el desarrollo de su producto, el que como hemos visto lleva bastante inversión y no tiene sustituto. Definitivamente Comercial Chau no tiene otro proveedor inmediato en el mercado para sustituir la falta de un proveedor, en este caso del Pato Muscovy criado orgánicamente por mapuches. Para esta empresa la mayor preocupación es que sus proveedores no le vayan a subir el precio una vez que esté establecido el canal y el producto; de donde son las familias mapuches las que tienen un gran poder para negociar con él. En este sentido Comercial Chau trabaja desde el inicio haciendo comprender a sus proveedores que deben desarrollar una relación ganar/ganar y basada en la confianza, puesto que ambas partes perderán si se rompe el equilibrio competitivo, y donde es esta empresa la que se lleva la pérdida por los costos en capital financiero y de imagen ante sus clientes. Para esta empresa tanto las barreras de entrada como las de salida son altas; además cuenta con competidores que podrían incorporarse al negocio aprovechando el costo del desarrollo del producto y el mercado que ella ya ha financiado. Por el contrario para las familias mapuches tanto las barreras de entrada como las de salida son bajas.

Como este tipo de clientes sabe que tiene una posición de *poder bajo*, frente a esta realidad y ante la posibilidad de que aparezca otro jugador y ofrezca un precio un poco mayor y sin haber realizado la inversión de apertura y desarrollo, entonces busca afianzarse con diferentes estrategias, particularmente pidiendo contratos y reforzando su relación con sus propios clientes.

Por las anteriores razones está clasificado también estratégicamente como de poder competitivo bajo.

Sin embargo a pesar de todo lo anterior, y tal como lo señala la observación de la Universidad Católica, existe un error en la caracterización del Poder de Clientes en tanto se omite la clasificación de los Supermercados, que son el tercer tipo de clientes propuesto en esta Estrategia.

En efecto estas empresas tienen un alto poder de negociación por todas las razones de fortaleza competitiva ampliamente conocidas. Por este motivo su *poder competitivo* es *alto*. De este modo la Estrategia desarrollada en este Estudio insiste en generar "marca", diferenciación y posicionamiento con los mecanismos propuestos, lo cual permite aumentar barreras de entrada y crear ventajas competitivas para fortalecer las posiciones de negociación.

(El señor Juan Carlos Chau, socio principal y gerente de esta empresa, estuvo en el Taller de cierre exponiendo sobre estos temas con la Universidad Católica, con los dirigentes mapuches y con las instituciones de apoyo que se encontraban presentes. Fue especialmente invitado por la Consultora PULSO por el valor de su

experiencia, y de la cual podía dar muestras de manera directa y no sólo como una explicación puesta por escrito en el Estudio).

### **Escala Productiva para la Evaluación Económica**

Obviamente, como lo dicen las observaciones de la contraparte técnica, un aumento significativo de la oferta disponible aumentará su poder de negociación frente a las familias mapuches (o mejor dicho a la figura de Comercializador colectivo que hemos propuesto), sin embargo esa no es una realidad ni siquiera posible en un plazo que se pudiera determinar.

En este sentido resulta impensable por un buen tiempo que vaya a existir una sobre oferta que convierta a los productos mapuches en productos *commodity*, puesto que los resultados son claros en señalar su carencia y las dificultades incluso culturales para revertir esta situación; esa es la opinión al menos de esta Consultora.

Los precios no se proyectan en ningún caso en una situación de sobreoferta, sino al contrario en una situación de oferta restringida porque sencillamente la productividad en la mayoría de los productos no es capaz de satisfacer al mercado. Como ejemplo podemos mencionar que para el caso de la venta de gallinas se considera tan sólo una cantidad de 300 unidades mensuales durante casi todo el año, lo cual implica prácticamente la entrega de una gallina mensual por parte de cada familia del total que componen la Corporación, y que se corresponde con las cifras relevadas en el Estudio (el Hotel del Lago menciona explícitamente, por ejemplo, que sólo para un evento requieren de al menos cincuenta gallinas, aparte de las que requieren para su menú habitual). Algo similar ocurre con las avellanas, que formalmente no tienen precio de mercado por la naturaleza del producto y su estacionalidad, en que se consideran sólo seis mil kgs. de venta en el año, y para lo cual ya existe el pedido de la empresa Terrasol por 300 sacos o 19.500 Kgs., es decir que la totalidad de lo que la Consultora calcula ya tiene comprador y precio fijado más alto que el del mercado agrícola nacional (Convenio con la Fundación San Cristóbal de la UC sede Villarrica).

Por otro lado el éxito eventual de esta estrategia de comercialización, así como con todo producto exitoso, debería resultar en un crecimiento de productos sustitutos. Eso ya se ve hoy en día en la venta callejera de productos "mapuches" vendidos por "no mapuches" venidos de Temuco, aprovechando cierta aura de producción natural, autóctona, etc. que ya poseen. Para eso, como ya existen hoy en día, son los propios clientes entrevistados los que hacen la diferencia entre los sustitutos y los productos originales mapuches, y esto sin haber comenzado aún el trabajo

estratégico que aquí estamos proponiendo. Al no constituir la sobreoferta una posibilidad real en un plazo mediano, no se considera importante simular estrategias para este escenario improbable, sino justamente el simularlas para los escenarios efectivamente detectados.

El ejemplo del Pato Muscovy revela cómo se puede trabajar una estrategia de comercialización basada en el desarrollo de un producto, de un segmento de mercado, de un canal de comercialización y en definitiva de una estrategia de diferenciación y posicionamiento tal, que desplaza a los sustitutos pudiendo al mismo tiempo pedir un precio superior por un producto que es percibido como superior. Y junto con eso, mantener una posición de Poder competitivo en la relación.

### **Referencias a problemas y éxitos que han tenido estas estrategias en otras situaciones similares (proyectos de asociatividad campesina)**

La respuesta a esta inquietud es necesariamente matizada en tanto esta Consultora no conoce -ni en la literatura ni en la práctica-, otras experiencias en que se hayan desarrollado estrategias competitivas de este tipo. Abrumadoramente las experiencias realizadas se dedican principalmente a trabajar para *producir* de manera más eficiente, y en menor medida a *comercializar*, pero esta última de manera directa o con intermediación relativamente precaria. Este es el caso de las otras experiencias en la propia zona de Villarrica-Pucón donde la metodología es buscar ventas principalmente a través de Ferias Libres. También la propia propuesta inicial de la UC y la Corporación Kom Kelluhayün para conseguir el financiamiento del FIA, contemplaba un componente de venta directa (un carrito a manera de punto de venta móvil), la cual puede ser muy útil en algunos aspectos, pero que para el mediano y largo plazo consideramos valioso utilizar una estrategia como la que proponemos en el Estudio, lo cual entendemos que también es la idea de la Corporación al solicitar este Estudio.

El carácter novedoso de esta propuesta, -para el contexto campesino rural-, también queda avalado por la opinión del FOSIS expresada públicamente en el Taller final de Villarrica, donde se expresó puntualmente que esta es una estrategia que no se ha ocupado anteriormente en este ámbito.

Por lo tanto comparar otras experiencias de cooperativas o empresas campesinas con esta propuesta, no tiene una correlación que pueda ser asimilable puesto que se encuentran en distinto estatus ontológico. A pesar de lo anterior podemos realizar una explicación global referida a este tema:

La experiencia asociativa a la que hemos estado asistiendo en Villarrica por medio de la Corporación, tiene rasgos novedosos respecto a la forma tradicional en que se ha concebido la Empresa Asociativa Campesina.

Tres son los factores iniciales que la diferencian de los modos más tradicionales de empresarización:

1. La organización asociativa surge como parte del proceso de socialización de las actividades productivas entre las comunidades mediante la participación en los Comités. Los Comités son las instancias ejecutivas de las comunidades donde participan las familias mapuches. Su actividad productiva es su vida y relaciona toda su cosmovisión. Los requerimientos de asociación van surgiendo en la medida en que ella les aporta para organizar mejor su vida y su relación con la tierra. La mejora en las condiciones productivas de las familias esta estrechamente ligada con las mejoras en sus condiciones de vida. La Corporación Kom Kelluhayün nace como parte de ese proceso.
2. Los aportes externos que han tenido principalmente de la Fundación San Cristóbal han respetado esos procesos y han participado de sus objetivos. La creación de la Corporación y el desarrollo del Proyecto ha sido liderado por las familias mapuches. Su directiva responde a los Comités y comunidades asociadas como parte de la prolongación de su estructura ancestral.
3. La forma de desarrollar sus actividades productivas de parte de la Corporación comprometiendo a las familias asociadas con sus objetivos, les ha permitido generar confianzas que se manifiestan en el respaldo que tienen de los líderes de la Corporación. La convicción que une y guía a los dirigentes es que mientras más y mejor se vende lo que se produce, mejor serán los ingresos familiares. La asociatividad es por tanto un instrumento que permite abordar el mercado y la producción para cumplir con el objetivo principal de mejorar en general sus condiciones de vida.

Estos tres factores de la organización interna, además del desarrollo del modelo de negocios, nos aportan para pensar que desde la Corporación es posible gestar un instrumento comercializador.

De otro lado, la voluntad expresa de la Corporación de apoyar iniciativas como este Estudio, que prioriza el acceso y conocimiento de la demanda para mejorar sus condiciones productivas, y que alienta nuevas formas de organización para comercializar sus productos, es una señal de que esta experiencia comienza por buen camino.

De otro lado, y a modo de debate, esta la experiencia de las empresas asociativas campesinas (EAC), que durante la década de los 90 tuvieron un auge con el apoyo de las políticas públicas gubernamentales.

Un objetivo principal de estas políticas para la pequeña agricultura ha sido promover la formación de EAC. El diagnóstico implícito es que el nivel de asociatividad es muy bajo, y que se requiere alcanzar una mayor tasa de participación de los campesinos en este tipo de organizaciones, como una condición para que la pequeña agricultura pueda participar con éxito en la economía. Este sólo hecho la diferencia de nuestro caso como ya se ha explicado.

La mitad de las mismas se concentran en tres regiones del Sur del país: la VIII, la IX y la X Regiones.

El número promedio de socios de las EAC registradas en el Catastro es de 74,7, con un rango de entre 2 y 3.000 campesinos atendidos (socios y no socios). Más de la mitad de las EAC atienden a 50 o menos campesinos; las organizaciones grandes, de más de 100 o 150 usuarios, son muy poco frecuentes.

Con relación a los mercados en que participan, la categoría más importante es la de mercados locales. Sin embargo un poco menos de la mitad de las EAC están operando a escala nacional y un 13% envían sus productos a los mercados internacionales, ya sea en forma directa o a través de distintos tipos de asociaciones con empresas especializadas. Un dato muy importante es que la gran mayoría de las EAC trabajan en al menos dos mercados (por ejemplo regional y nacional, local y regional, etc.)

Llama la atención el alto porcentaje de EAC que prestan servicios a la producción agrícola y ganadera, a pesar de que el énfasis en el discurso está colocado en los temas de la post-producción (comercialización sobre todo) y, más recientemente, en la "gestión empresarial". Aún así la comercialización de insumos y productos, y los servicios de apoyo a ésta (como el acopio y el bodegaje, o los sistemas de información de precios y mercados), involucran a la gran mayoría de las EAC.

La agregación de valor a través del procesamiento agroindustrial es una actividad aún minoritaria. Los servicios de crédito que en el pasado, -y aún hoy en otros países de América Latina-, es una función principal de las organizaciones campesinas, en Chile tiene una importancia muy reducida.

Respecto a los mercados y de acuerdo a De Janvry y Sadoulet (1998), los pequeños productores enfrentan las siguientes desventajas relativas con relación a su participación competitiva en los mercados:

- Derechos de propiedad no definidos, que generan desincentivos a la inversión y a la conservación.
- Restricciones de crédito
- Manejo del riesgo, al carecer de instrumentos que les permitan incursionar en actividades más rentables pero con mayores niveles de riesgo e incertidumbre
- Altos costos de transacción
- Mercados pequeños, que conducen a una correlación negativa entre precios y producción
- Mercados de tierra poco desarrollados

Tomando en cuenta estas desventajas competitivas de la pequeña producción, un modelo simple para analizar la influencia de los mercados sobre la formación y desempeño de las EAC, consiste en señalar que la acción colectiva de carácter económico en teoría puede incidir sobre:

- (a) Los precios de mercado
- (b) Los precios efectivos recibidos por el productor, que son iguales a los precios de mercado menos los costos de transacción
- (c) El acceso de los productores al mercado, a través de la remoción de barreras de entrada por calidad y/o cantidad y/o estacionalidad

La hipótesis que se formula aquí es que las EAC tienen sentido para sus socios y posibilidad de éxito, cuando la acción colectiva permite alterar uno o más de dichos factores en favor de los miembros de la organización.

Complementariamente se puede afirmar que no toda acción colectiva con finalidad económica mejorará la posición competitiva o los resultados de los individuos que participan en ella.

En la casi totalidad de los casos estudiados los campesinos entrevistados y los técnicos que los asesoran, indicaron que su motivación principal inicial para participar en las EAC, era "mejorar los precios a través de manejar un mayor volumen". Sin embargo en prácticamente todos los casos estos mismos personajes confiesan que la EAC no ha incidido en los precios percibidos por sus socios.

El análisis estadístico de los precios a productor declarados por los 3.000 hogares encuestados, para un total de 83 cultivos, permite afirmar que solamente en dos de esos rubros (poco significativos en cuanto el número de campesinos involucrados) existe una diferencia significativa de precios entre los pequeños agricultores asociados y no asociados a EAC; además en uno de los dos casos, la diferencia es favorable a los agricultores no organizados!

Es decir, la evidencia cuantitativa y cualitativa apunta en la misma dirección: en una situación de mercados razonablemente abiertos y competitivos, la

participación en EAC no tiene ningún efecto sobre el precio de los productos agropecuarios a productor.

*(Cooperando para Competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas, Julio Berdegú, 2000)*

### **Productos con mayor margen de comercialización y con discriminación positiva-negativa**

Los productos claramente identificados en el Informe Final y que dividimos en cuatro familias, han sido elegidos justamente porque reúnen requisitos de agregar valor al modelo general de negocios, tener "discriminación positiva" y constituirse en una realidad productiva cercana para las familias mapuches.

Debemos recordar que de acuerdo a la información recogida y al público conocimiento, las familias mapuche son reacias a constituirse en monoprodutores o productores muy especializados, sencillamente porque no es parte de su cultura. Por esta razón la estrategia propuesta implica desarrollar *familias de productos* en la cual pueden existir algunas especializaciones pero en el marco de su cultura de policultivos. En este sentido la lógica de la mayor rentabilidad de un producto, no es motivo para abandonar la producción de los otros productos, y de hecho uno de los valores competitivos estratégicos que hemos definido en la oferta mapuche es la disponibilidad de una *canasta productiva variada*.

Por otro lado la producción mapuche cuenta con costos productivos muy bajos en general o costos hundidos, por lo tanto de los productos elegidos los que tienen mejor rentabilidad tienden a ser los que tienen más alto precio.

Del análisis de los flujos surge que los productos que aparecen con rentabilidades más interesantes son todos los productos de recolección (mora, murta, changle, digüeños, avellanas, en menor medida la mosqueta), y los productos que hemos puesto en la familia de "con valor agregado", es decir la miel y el merkén.

#### *Discriminación positiva y negativa*

Entenderemos este concepto como equivalente a mayor (condición de sobreprecio) o menor *valor* para los clientes.

En general en los mercados locales hay una muy buena identificación con todos los productos de origen mapuche lo que genera una **discriminación positiva natural**. El sector de la alta gastronomía orientada al turismo ya los está comprando y es un factor que atrae a los clientes por la calidad que representan.

De las cuatro categorías en que dividimos los productos, los que se identifican con una mayor discriminación positiva frente al mercado, son los productos de

recolección o no maderables de bosques nativos, particularmente el *changle*, las *avellanas* y la *murta*.

En la categoría productos con valor agregado se destaca el Merkén.

Las razones identificadas que justifican esta situación son al menos tres:

1. Los productos presentan condiciones organolépticas especiales para la gastronomía *slow food*. Este hecho genera valor agregado comercial a quién los mantiene en su oferta. Los principales compradores están relacionados con la alta gastronomía y la producción natural y orgánica.
2. Los productos más asociados a los mapuches como son los productos de recolección y el merkén, presentan características únicas, naturales y claramente diferenciadas, lo que les da un exotismo particular y altamente deseado por la industria gastronómica.
3. Los productos de recolección se asocian fuertemente al ambiente de bosques nativos originarios de la zona. Su producción es escasa y estacional.

Los mercados especializados, es decir el gourmet y el productivo natural, han manifestado su satisfacción por el acceso a estos productos. Por estas razones están dispuestos a pagar un precio altamente interesante por ese valor agregado que la naturaleza productiva de estos productos les añade. Los entrevistados han manifestado su interés en realizar convenios de compra para asegurar parte de la producción. Todos están en condiciones de pagar el 50% o el 100% al contado y reconocen en el precio el valor agregado que poseen como productos naturales, nativos y con identidad local. Piden por cierto, un trato especial en la entrega y servicio por el producto.

Productos con discriminación negativa en general no fueron encontrados excepto por los siguientes casos:

\* Como se dice en el Informe Final, el supermercado más importante de Villarrica manifestó un desinterés inicial en comercializar los productos de recolección porque están asociados a "productos de la calle", es decir con la venta callejera, aunque dejaron abierta la posibilidad de analizarlo en caso de que se les hiciera una presentación del producto a la altura de lo que ellos esperan.

\* Las condiciones higiénicas de productos mapuches que son expendidos en la calle. Esta inquietud fue manifestada por la Cámara de Turismo de Pucón, aunque aclararon que ellos actualmente compran para sus restaurantes y hoteles, y que lo que necesitan es de proveedores confiables. Por lo tanto no es una discriminación

negativa hacia los productos sino a sus condiciones de producción/comercialización actuales.

## ACREDITACION CONCRETA DE LOS DATOS DEL ESTUDIO EN LA PERCEPCION POSITIVA DEL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS MAPUCHES

La acreditación concreta del interés y la percepción positiva por parte del mercado por los productos mapuches, quedó -en buena medida-, concretamente acreditada en el Taller de Comercialización que se realizó en Villarrica y del cual se entregó información en Anexos posterior al Informe Final. Esto fue posible porque se invitó a clientes relevantes de estos productos.

En concreto durante la realización del Estudio, la Corporación Kom Kelluhayün efectuó ventas bajo un mayor precio que el de mercado, con dos empresas: Terrasol, productora de Pucón de aceites de avellanas chilenas; y Banquetería Russo, productora de eventos gastronómicos, ubicada en la ciudad de Talca.

**Terrasol**, adquirió bajo firma de un convenio publicado en el periódico semanal Weekend de Pucón del 24 de junio. En este convenio la Corporación le otorga una autorización a la Empresa Terrasol para que incorpore en el etiquetado del producto final la siguiente información: "Producto nativo de la zona Huenteche de la comuna de Villarrica, natural y recolectado por productores asociados a una organización mapuche local, sin intermediarios y en la línea del comercio justo".

Cristián Bozzo, Gerente Comercial de la Empresa Terrasol, sostuvo en entrevista con los consultores que era de su mayor interés contar con productos locales, naturales y con identidad definida puesto que eso mejoraba la calidad de su producto, que es justamente un producto *delikatesse*.

Terrasol compró avellanas a un precio por un 60% más sobre el precio habitual de venta de un kilo (\$8.000 por saco contra \$5.000 en la Feria Pinto de Temuco), y comprometió doblar la cantidad comprada para la próxima temporada. La cantidad adquirida fue de 100 sacos de 65 kilos cada uno en promedio. Esta transacción con las familias mapuches está acreditada por la respectiva factura de compra. Sus reales requerimientos para el próximo año son 300 sacos.

**Banqueterías Russo**, adquirió 500 kilos de changle a un valor promedio sobre el 50% de lo habitual (\$1.500 contra \$1.000)

El compromiso de Paulo Russo es comprar el triple para la próxima temporada ya que la demanda de los platos en base a changle ha aumentado.

Del mismo modo, adquirieron un volumen importante de kilos de merkén a un precio que sube sobre un 60% respecto de los precios detectados en los diferentes mercados de la zona y Temuco.

Fabiola Basaure, Gerente Comercial de las Banqueterías, confirmó una compra variada de productos estacionales para noviembre.

**Comercial Chau**, representado por Juan Carlos Chau, fue invitado al Taller de finalización del Estudio realizado en Villarrica. Justamente se la invitó para que entregara un testimonio directo, sin intermediación de la Consultora, desde su propia visión de una empresa con posición de mercado privilegiada. Esta empresa es la más importante comercializadora de carnes para el mercado gastronómico nacional y entre sus clientes cuenta con cerca del 80% de restaurantes asociados a la Asociación Chilena de Gastronomía. Por ejemplo la casi totalidad de los restaurantes de Borderío le compran, así como muchos los mejores hoteles y centros de evento de Chile.

El Sr. Chau hizo una pausa en sus numerosas actividades en Santiago y fuera de Chile y asistió a este evento únicamente por sus propios intereses comerciales, puesto que su modelo de negocios implica sólo trabajar con productos de valor agregado y seleccionados dentro de Chile y Latinoamérica (cortes especiales de vacuno, cerdo, cordero, cabrito, pavo, pato, conejo, pollo, avestruz, ciervo, bisonte). Por este interés él ya tiene un desarrollo de productos con familias mapuches y la UC de Temuco, específicamente con el Pato Muscovy por el que paga un precio de \$2.140, muy superior al pato de criadero. En este modelo, la UC cuida la genética y tiene un centro de incubación y las familias mapuches crían "naturalmente" a los patos.

En esa oportunidad el Sr. Chau se refirió a sus necesidades de productos especiales para el mercado gastronómico, a sus requerimientos de productos, a sus formas de trabajar, comprar y pagar, etc. También se refirió a la generación de un "Sello de Calidad" propio de la Corporación que pudiera ser avalado por la UC, y cómo este sello le agrega valor al producto.

**Pablo Gálvez**, Chef Executive del Hotel Del Lago, Pucón, adquiere cotidianamente a familias pertenecientes a la Corporación, gallinas y huevos azules. Así mismo, compra changle, merkén, digüeños y porotos diversos.

Sus valores son por encima de los precios habituales. Sólo exige calidad y servicio, lo que por el momento lo ha logrado al estilo casero, mientras la Corporación organiza la producción y comercialización de estos productos.

Por último está la solicitud de **Cristián Arias Filippi**, Ingeniero Forestal de Panguipulli, quién pidió 150 kilos de merkén mensuales. El precio de compra es excelente para ser al por mayor (\$4.000 kilo). Este es un mercado mayorista para lo cuál aún no hay organizada producción. La Corporación ha dedicado esfuerzos en fortalecer las Comunidades de Chaura para este producto.

Pensamos que estos ejemplos acreditan de manera concreta, -y muy por encima de una simulación,- no sólo la apreciación positiva de los productos mapuches, sino también la disposición real a comprar y a pagar.

## POOL DE PRODUCTOS ELEGIDOS, CANALES DE COMERCIALIZACION Y CLIENTES

En el Informe Final aparecen expuestos los productos que se han elegido para efectivizar la Estrategia. También se especifican los canales de comercialización y los clientes. Agregamos ahora una mayor especificación entre tipo de producto y cliente:

PRODUCTO	Supermercado	Gastronomía	Productor-Comercializador Especializado
<b>HORTALIZAS</b>			
Lechugas	X	X	
Zanahoria	X	X	
Cilantro	X	X	
Hierbas Medicinales	X	X	X
Espinacas	X	X	
Acelgas	X	X	
<b>PRODUCTOS RECOLECCION</b>			
Mora		X	
Mosqueta		X	X
Murta		X	
Changle		X	X
Digüeños		X	X
Avellanas			X
<b>AVES DE CORRAL</b>			
Gallinas		X	X
Pavos		X	X
Gansos		X	X
Patos		X	X
Huevos Gallina		X	X
<b>PRODUCTOS ELABORADOS</b>			
Miel		X	X
Merkén	X	X	X

## **Especificación de Estrategias para la Comercialización y presentación del Informe Final**

El texto del Informe Final es bien específico para definir cada una de las estrategias y acciones que se proponen. El estándar internacionalmente aceptado para realizar un Plan de Negocios eficiente y efectivo es de hasta 20 páginas. Sin embargo el Plan de Negocios desarrollado en este Estudio es de aproximadamente 40 páginas, justamente en el entendido que este es un Estudio que requiere combinar la reflexión al mismo tiempo que el desarrollo de una herramienta de gestión eficaz. Esta mayor extensión permite entre otras cosas desarrollar también con mayor especificidad la mayoría de los ítems analizados, entre ellos: las consideraciones para la evaluación económica, el modelo organizacional, la estrategia de precios, la estrategia de canales, el branding, el posicionamiento, las fuentes de ventaja competitiva, el diamante de competitividad estratégica, la propuesta de valor al cliente, el modelo propuesto de Sello de Calidad, la definición del producto, de los clientes, etc.

Por supuesto al margen de esta herramienta que es el Plan de Negocios, se entrega el Estudio de Mercado, el trabajo de campo, la información de entorno, el resto de las conclusiones, la propuesta de Plan de Fomento para seguir avanzando y por supuesto el Taller de Comercialización, donde los dirigentes de la familias mapuches y las instituciones relacionadas dieron su aprobación a la propuesta presentada.

Por estas razones es nuestra opinión que tomando en conjunto tanto el Informe Final, los Anexos ya entregados del Informe Final y la información adicional que aquí presentamos, todos los puntos de los Términos de Referencia quedan cumplidos.

Para esta empresa Consultora es del mayor interés que estas propuestas sean pertinentes y eficientes, de modo de seguir avanzando en el camino iniciado para lo cual desde ya manifestamos nuestra mayor disposición, interés y acciones de gestión.

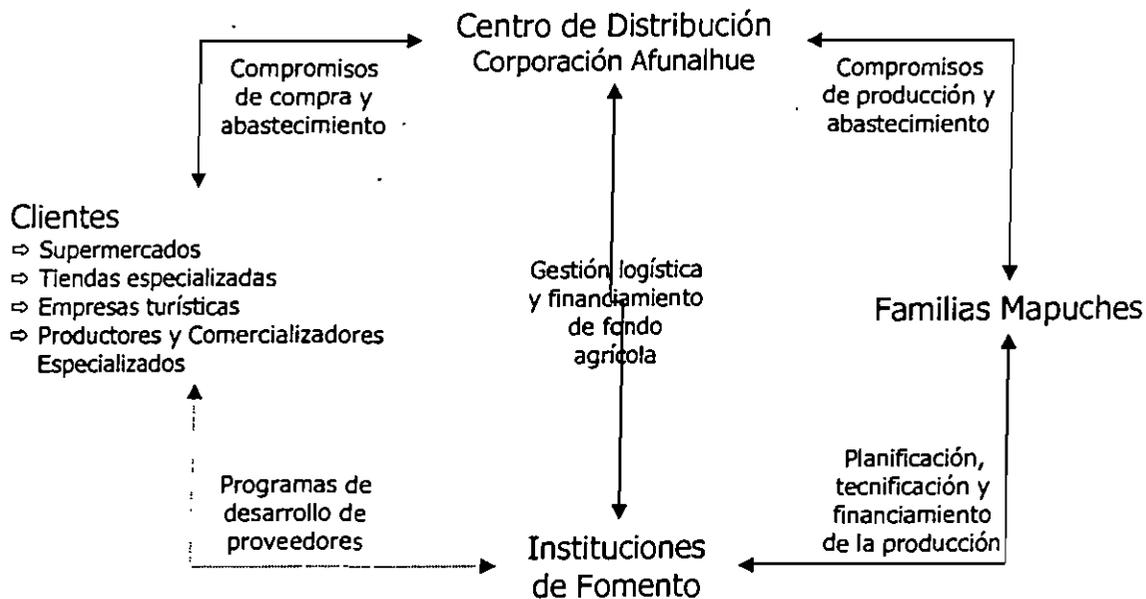
PULSO S.A. Consultores  
Lunes 30 de agosto de 2004

# ANEXOS COMPLEMENTARIOS AL ESTUDIO

de los clientes potenciales, determinando los productos, volúmenes, precios, períodos de abastecimiento y las fechas en las cuales se iniciará la comercialización. Sobre esta base será posible posteriormente difundir en las comunidades mapuches esta oportunidad de venta de productos, y lograr con un grupo inicial de familias los compromisos de producción.

Posteriormente, la Corporación deberá generar el sistema de fomento productivo enmarcado en los compromisos de compra y producción, acordando con las distintas instituciones de fomento las acciones a desarrollar para lograr los objetivos esperados. Sobre la base de esta visión, para que el plan de fomento productivo sea efectivo, deberá centralizarse desde la Corporación, y tal como se indicó con anterioridad, deberá considerar 3 ámbitos de acción: i) hacia la producción: planificación, tecnificación y financiamiento de la producción, ii) hacia la comercialización: gestión logística y financiamiento de fondo agrícola, y iii) hacia los clientes: posicionamiento del producto.

#### SISTEMA DE COMPROMISOS ENTRE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA ESTRATEGIA DE FOMENTO Y COMERCIALIZACIÓN



#### *Financiamiento de Capital de Trabajo (Fondo Agrícola)*

El plan de negocios para ser sustentable requiere contar con un fondo de capital de trabajo permanente, bajo administración de la Corporación, que cumpla varias funciones: i) financie la producción de las familias incluidas en el plan de negocios,

ii)anticipe parcialmente los ingresos de los productores, generando un flujo de ingresos que permita a las familias tener un nivel de vida homogéneo en el tiempo, y iii)financie los seguros de la producción agrícola, para que el proyecto no esté expuesto a factores que no están bajo control, específicamente los factores agroclimáticos.

## B.2 Programa de Trabajo

El plan de fomento para la implementación del plan de negocios y el desarrollo productivo de las familias debe contemplar las siguientes actividades, que a continuación se explican.

### 1. Maletín del vendedor

Consiste en la creación de una presentación de la oferta de productos para ser presentada a los clientes potenciales con toda la información necesaria para arribar negociar compromisos de compra. El resultado esperado para esta actividad es obtener el maletín del vendedor el que tiene que incluir básicamente:

- ⊗ Set de productos de muestra
- ⊗ Especificaciones técnicas de los productos
- ⊗ Carpeta de presentación conteniendo para cada producto: volumen disponible total, volumen mínimo, precios, fechas de entrega según estación, formas de pago.
- ⊗ Folletos y presentación digital
- ⊗ Presentación de los productores y su red de apoyo.

### 2. Negociación y acuerdos de ventas

Consiste en la creación de la agenda de clientes y la implementación de un programa de comercialización de los productos. Se deben realizar actividades de promoción de los productos para lo cual se utiliza el *maletín de ventas*, esto incluye la realización de reuniones, presentaciones y eventualmente degustaciones de productos con los clientes.

El resultado esperado de esta actividad es lograr compromisos de compra de los productos para fechas determinadas (plazo mínimo 1 año), para lo cual se deben diseñar las modalidades de contratación que den formalidad a estos compromisos, y establecer las condiciones de pago futuras<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En esta primera etapa no es posible pretender que los clientes financien la producción pero hay que intentarlo por ejemplo con anticipos sobre las compras. Puede evaluarse asimismo la utilización eventual del *factoring* de las facturas de venta como oportunidad de financiamiento.

### 3. Diseño de plan de comercialización: definición de volúmenes y estándares de mercado

En consistencia con las conversaciones que se tendrán con los clientes, será necesario definir los estándares de calidad y presentación y las condiciones de distribución de los productos que se comercializarán. Cada cliente puede tener exigencias distintas sobre los productos, por lo que será necesario adecuarse a los estándares de los segmentos de mercado definidos.

El resultado de esta actividad consiste en el diseño del plan de comercialización, que debe contener para cada producto la definición de los volúmenes a producir y los estándares de mercado.

### 4. Selección de productores primera etapa

Consiste en seleccionar a las familias que se integrarán en esta primera etapa del plan de negocios, para lo cual debe considerar varios aspectos:

- ⊗ Para lograr la selección de las familias que participarán del plan de negocios se deberán realizar grandes esfuerzos para difundir los objetivos de este plan y los beneficios que obtendrán las familias<sup>2</sup>.
- ⊗ Se deben definir las condiciones mínimas que debe cumplir cada productor en materia de: superficie predial, conocimiento de técnicas agrícolas, capacidad de asumir compromisos.
- ⊗ Se deben incluir un número reducido de familias, básicamente en número suficiente que dé sustento a los compromisos de abastecimiento de los clientes, con un margen de error. Mientras mayor sea la cantidad de familias, mayores serán las dificultades de gestión en el plan de fomento y en el control de la producción y el abastecimiento. En posteriores etapas se podrá escalar al conjunto de comunidades, una vez que se obtenga éxito en esta primera etapa y el centro de gestión tenga la experiencia suficiente.

Los resultados de esta actividad serán la difusión del plan de negocios en la comunidad, incluyendo las oportunidades que presenta el mercado y la seguridad que presenta el plan con los compromisos logrados con los clientes, y por otra parte la identificación de las familias que se integrarán en esta primera etapa.

### 5. Acuerdos de abastecimiento productores

Consiste en el establecimiento de acuerdos de la Corporación (Centro de Negocios) con los productores, como contrapartida a los acuerdos logrados con

---

<sup>2</sup> Es necesario considerar complementariamente a la realización del plan de negocios un trabajo de consolidación del proyecto y sus objetivos, que considere la importancia del plan productivo en el mejoramiento de las condiciones de vida e ingreso de las familias, y en el reforzamiento permanente de los compromisos adquiridos desde y hacia la Corporación. Este es un trabajo de meses y que involucra la fase de implementación de este plan.

los clientes. Cada productor debe tener claro cuál será su meta de producción y su contrapartida de ingresos.

El resultado de esta actividad es la generación de compromisos entre la Corporación y los productores, diseñando para esto los medios para formalizar estos compromisos, de acuerdo a la cultura imperante entre las comunidades.

#### 6. Diseño de plan de producción predial

Consiste en la preparación de un plan de producción predial para cada productor, para que este pueda lograr cumplir con sus compromisos de abastecimiento al centro de negocios. Este plan incluye la identificación de todas las acciones necesarias para implementar la producción en las condiciones establecidas.

El resultado es la existencia de un plan de producción predial para cada familia.

#### 7. Plan de transferencia tecnológica predial

Para cumplir con los requerimientos productivos las familias requerirán de apoyo en los aspectos técnicos de producción, tal como se indicó en las acciones de fomento productivo a escala predial. Por este motivo, se hace necesario definir el plan de transferencia tecnológica a nivel predial, que establezca las orientaciones generales para los programas de fomento de todas las instituciones públicas.

El resultado de esta actividad consistirá en el diseño del plan de transferencia tecnológica predial.

#### 8. Convenios con organismos de transferencia

Esta actividad consiste en lograr acuerdos con los organismos de fomento productivo para que éstos apoyen el plan en sus distintos ámbitos de gestión: productivo, distribución y comercialización. Para lograr este objetivo, se deberá realizar una fuerte difusión del plan de negocios ante los organismos de fomento productivo poniendo acento en:

- ⊗ La sustentabilidad del plan de negocios, a partir del estudio de mercado realizado y de los acuerdos logrados con los clientes comerciales.
- ⊗ El interés existente en las comunidades y los acuerdos de producción alcanzados con las familias mapuches.
- ⊗ La necesidad de organizar y focalizar el fomento productivo de acuerdo al plan de transferencia tecnológica predial, aspecto de interés para las instituciones de transferencia, que no cuentan con diagnósticos suficientes para focalizar su acción.

El resultado de esta actividad corresponderá a la firma de convenios con organismos de fomento productivo, para la implementación del programa de transferencia.

#### 9. Creación del Fondo de Financiamiento Agrícola

Esta es una actividad muy relevante en el diseño de este plan y consiste en la creación de un fondo que permita financiar las actividades críticas de la actividad agrícola, tal como se indicó en la sección anterior. Dado que el plan de negocios es sustentable desde el punto de vista económico y comercial, este financiamiento inicial deberá ser reemplazado paulatinamente por la capitalización del centro de negocios y gestión.

El resultado de esta actividad es la gestión inicial de financiamiento para las actividades críticas del plan.

#### 10. Diseño de plan de gestión logística de la Corporación

La Corporación es la representación de la comunidad mapuche, al mismo tiempo que se constituye como el Centro de Negocios y Gestión de la actividad productiva. La Corporación requiere contar con una estrategia de gestión logística que le permita afrontar las exigencias que le impone la implementación de este plan de negocios. Esto incluye el diseño organizacional, la identificación del personal profesional y el diseño de los procesos de gestión.

El resultado de esta actividad es el plan de gestión de la Corporación como centro de negocios.

#### 11. Plan de Fomento a la Corporación

Esta actividad consiste en establecer las acciones de fomento productivo necesarias para constituir y consolidar a la Corporación como centro de negocios, encargada del plan de negocios y de la administración de los compromisos de todos los actores que intervienen en el sistema. Se debe promover este plan en las instituciones de fomento para su financiamiento.

El resultado de esta actividad es el plan de fomento de la Corporación

#### 12. Alianzas estratégicas

Es necesario contar con actores institucionales públicos y privados que le den apoyo a la Corporación en este programa, que no necesariamente están participando en los negocios o en el fomento, pero que están interesados en que el plan tenga éxito. Se puede considerar por ejemplo a la Municipalidad de

Villarrica, Prodesal, a la Asociación de Les Toques Blanchés, a las Cámaras de Turismo, etc. Es importante para el éxito en la implementación de este plan contar con un entorno institucional favorable.

El resultado de esta actividad será la formalización de alianzas estratégicas, creando para estos efectos una entidad tipo Directorio ligada a la Corporación.

### 13. Implementación, marcha blanca y lanzamiento

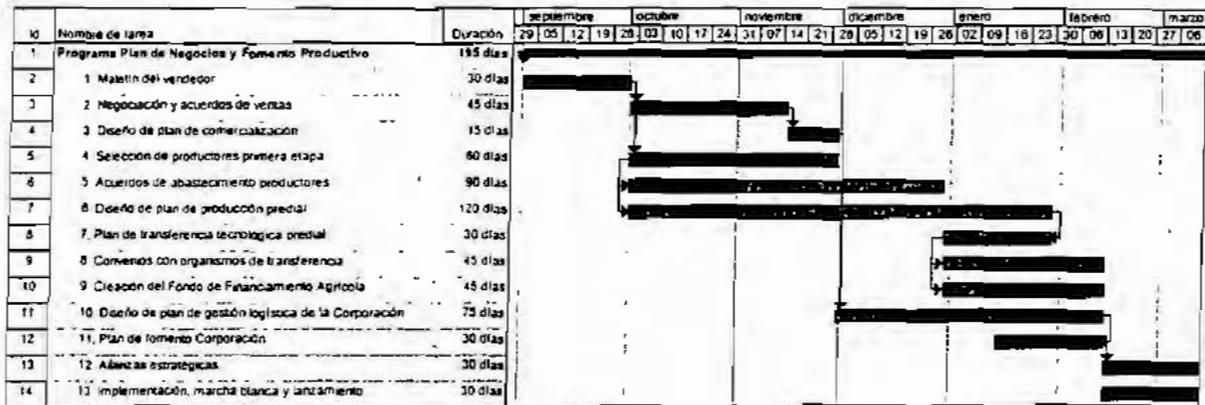
La implementación es un proceso gradual de acción y aprendizaje al mismo tiempo, el que podría tomar varios meses. Se combina con la marcha blanca que es donde se prueban los mecanismos del sistema y se ajustan sus procesos. Es el espacio donde además se deben generar las confianzas sobre la base de los primeros pequeños-grandes éxitos. Por las características de los productores debería utilizar una estrategia de "menos a más" sin adelantar etapas o generar una sobreinversión inicial, dosificando las expectativas. Con los avances consolidados y un flujo asegurado de volumen en la producción y la transacción, puede darse el inicio formal de la iniciativa.

El lanzamiento del producto Corporación como un ente comercializador tiene al menos tres fases: i) Aquella que se realiza entre las comunidades que participan del proyecto y con aquellas que sean invitadas, haciendo públicos sus objetivos y sus acciones y el reconocimiento de sus asociados; ii) En el espacio local comercial mediante iniciativas de promoción culinarias y productivas bajo el sello e identidad territorial mapuche; iii) Culmina todo este proceso en un lanzamiento público donde participan todos los actores involucrados; se entrega apoyo colectivo validando y respaldando a esta instancia como un ente con proyección de futuro que otorgue confianza al mercado.

El resultado de este último conjunto de actividades es la plena operación de un sistema de comercialización de la Corporación Kom Kelluhayün, en una escala tal que permita la replicabilidad creciente del modelo.

### B.3 Carta Gantt

Duración total de la etapa de implementación del plan: 6 meses.



### B.4 Responsabilidades en la Implementación del Plan

1. Maletín del vendedor
2. Negociación y acuerdos de ventas
3. Diseño de plan de comercialización
4. Selección de productores primera etapa
5. Acuerdos de abastecimiento productores
6. Diseño de plan de producción predial
7. Plan de transferencia tecnológica predial
8. Convenios con organismos de transferencia
9. Creación del Fondo de Financiamiento Agrícola
10. Diseño de plan de gestión logística de la Corporación
11. Plan de fomento Corporación
12. Alianzas estratégicas
13. Implementación, marcha blanca y lanzamiento

	Equipo Técnico Corporación - UC	Profesionales Pulso S.A.
		X
		X
		X
	X	
	X	
	X	
	X	
		X
		X
	X	X
		X
		X
	X	X

## **PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO Y EXPERIENCIAS DE COMERCIALIZACION**

### **PARTICIPANTES:**

- Directiva Corporación Kom Kelluhayün
- Familias productoras mapuche invitadas.
- Equipo Coordinador Universidad Católica sede Villarrica
- Representantes del Fosis Regional.
- Representante de la Facultad de Agronomía, Departamento de Economía Agraria, Universidad Católica de Chile.
- Juan Carlos Chau, Comercial Chau, Santiago. Invitado por Pulso s.a.
- Dirigentes de la Cámara de Turismo de Pucón
- Consultores Pulso s.a.

**LUGAR Y FECHA:** Universidad Católica sede Villarrica, Día Jueves 4 de agosto.

### **OBJETIVO:**

El objetivo de esta presentación fue intercambiar opiniones sobre el estudio realizado por Pulso con los dirigentes de la Corporación Kom Kelluhayün y el equipo de coordinación de la Universidad Católica sede Villarrica, de tal forma de conocer las primeras impresiones del material trabajado, intercambiar puntos de vista y avanzar en los nuevos escenarios de actividades que aparecieran relevantes de realizar a partir de las conclusiones obtenidas en el marco del proyecto global.

No obstante que la presentación estaba orientada hacia los Dirigentes de la Corporación y los Coordinadores de la Universidad, esta se amplió en número de participantes, incluyendo desde sus inicios a los representantes del ámbito comercial.

De esa forma, la presentación devino en una rica experiencia de intercambio de ideas e iniciativas entre los diferentes participantes, fundiendo en la práctica la presentación con el taller de comercialización que fue propuesto como metodología de aproximación y relación entre la demanda y la oferta productiva familiar mapuche.

### **PRESENTACIÓN ESTUDIO:**

La presentación que se realizó destacó tres temas globales del estudio que son: Los objetivos principales, la metodología aplicada en el relevamiento de la información; Las conclusiones principales del estudio y el plan de negocios con su respectivo plan de fomento, en líneas gruesas.

El resumen de las principales opiniones vertidas se detalla a continuación.

## PRINCIPALES OPINIONES

1.- En general hubo una opinión favorable a la presentación del estudio, a pesar del escaso tiempo que se tenía para exponer el trabajo. De acuerdo a los contenidos de las opiniones el estudio satisface las expectativas de los participantes pertenecientes a la contraparte del mismo.

2.- Los comentarios realizados por Juan Carlos Chau, representante de Comercial Chau fueron importantes y relevantes para ser considerados por el estudio y el proyecto en general, y sus contenidos principales pueden ser resumidos como sigue:

- Presenta como inquietud la ausencia de ofertas concretas de productos mapuches en el marco del Taller. Hubiese sido interesante, comenta, conocer los productos para opinar con más información sobre los mismos.
- Manifiesta su valoración por el trabajo que se está realizando ya que de producirse una oferta importante, permitirá mejorar las condiciones de ingreso de las familias mapuches, y beneficiará complementariamente, el mercado de estos productos, en beneficio de una demanda cada vez más masiva de este tipo de productos naturales.
- Comenta que su comercializadora abastece al 70 y 80% de un grupo los hoteles y restaurantes de alta gastronomía principalmente ACHIGA. Se refiere principalmente a animales procesados para la gastronomía. Qué puede ampliar la gama y tipo de productos, los cuales tienen asegurada su comercialización.
- Para explicar su especialidad en aves de corral, se refiere en detalle a su experiencia de incorporación a su "cartera" de productos del Pato Muskovy.

Su genética la trajo de Francia y en un proyecto realizado en conjunto con la Universidad Católica de Temuco, se obtuvo esta ave que a diferencia del pato "nacional" es robusto y con bastante carne. El trabajo de reproducción de este pato mediante la investigación, duró cerca de un año y medio. La producción que se obtiene hoy es del orden de 500 patos/mes.

- Sus necesidades de aves de corral son 3.000 unidades al mes. Siendo las más relevantes los pavos, las gallinas y las perdices. Deja la petición planteada, y argumenta que no importa el volumen con que se inicie el proceso de venta. Lo relevante es que se asegure lo que se solicita.

→ Finalmente, expresa que un pato muskovy tiene precio de compra como comercializador de \$2.100 el kilo, mientras que el pato codipra, su precio alcanza solo los \$1.400.-

3.- Los Dirigentes de la Cámara de Turismo de Pucón, manifestaron su interés por el proyecto en ejecución, y expresaron la oportunidad que brinda la comercialización de productos mapuches, al posicionar el consumo por estacionalidad, en beneficio de la salud y de los costos de consumo.

Comentaron que el turista hoy busca una alimentación sana, natural, la misma que fue habitual en la mesa local en antaño y que hoy vuelve a renacer. Expresaron la importancia que tiene la regularidad en la entrega de los productos, aunque la cantidad no sea de gran volúmen. Ello puede lograrse para cada estación del año según sea la producción natural que este presente.

4.- Los Dirigentes de la Corporación manifestaron las siguientes opiniones que se reflejaron como inquietudes hacia el proyecto:

El tema central que rodeo las diferentes opiniones fue la situación legal en que se encuentra la Corporación. En resumen esas opiniones fueron:

*"La Corporación no puede vender como Corporación porque no tiene iniciación de actividades"...*

Sus consultas más definidas respecto el eje de la presentación y el debate generado, se hicieron sobre cuestiones domésticas y de precisión respecto al tema productivo de las aves de corral. Lo comercial aparece aún algo lejano.

Cabe hacer notar que las ventas que se han realizado en los últimos meses han sido respaldadas legalmente con facturas de la Fundación San Cristóbal.

5.- Hubo coincidencia general en que el tema organizativo legal de la Corporación debía resolverse cuanto antes ya que colocaba en peligro el proyecto en su conjunto.

Entre las iniciativas que se plantearon para resolver esta situación surgieron:

→ Buscar una asesoría legal para encontrar la mejor figura que requiera esta Corporación de acuerdo a sus funciones y actividades comerciales. La Universidad manifestó que desde hace un tiempo viene trabajando este tema con la Directiva y que ha habido inconvenientes en su tramitación ante autoridades.

- Formar una empresa para los fines comerciales y que ésta tenga algún tipo de dependencia del Directorio de la Corporación.

6.- Los participantes del Fosis manifestaron la importancia de este estudio y valoraron lo que ya se ha alcanzado en el ámbito del proyecto. Propusieron definir los conceptos técnicos para que fueran comprendidos por todos.

7 . - Otros temas que rondaron las intervenciones fueron:

- Avanzar en la certificación de productos mediante la obtención de un "sello de calidad" mapuche.
- La Coordinación de la Universidad esta trabajando sobre tres tipos de certificación haciendo hincapié en que ellos surjan como parte del propio proceso de trabajo que realizan las familias en su producción. Estos tres elementos son: Imagen, que expresa el sello hacia la competencia; el proveniente de la base, mediante el trabajo de los monitores locales, que busca privilegiar una certificación propia productiva; y la conformación de productos "baluartes", tales como el merkén, la miel, los huevos azules, el que vendría propiciado desde la propia demanda, por ejemplo la gastronómica.
- Otro tema que surgió en los comentarios fue la trazabilidad de los productos. La Universidad propicia una "trazabilidad por origen", mientras que otros, la proponen más extensa, más diversa, aproximándose más a la trazabilidad exigida a los productos de exportación.

## CONCLUSIONES

1.- La relevancia de los invitados y el nivel de participación de los mismos, los contenidos expresados y las inquietudes manifiestas en ellas, valorizan este tipo de encuentros. La posibilidad de generar intercambios entre los diferentes actores del mercado, mejora las confianzas y la calidad del servicio para todas las partes, al conocerse las exigencias de la demanda final por determinados productos.

2.- Un tema importante que surgió en la conversación de experiencias fue el concepto ***estacionalidad de los productos***.

Efectivamente una gran mayoría de productos agrícolas son estacionarios por las condiciones muy definidas de nuestro clima por región a diferencia de otros países. Esa condición puede transformarse en un elemento ***promocional*** importante a la hora de colocar los productos mapuches en el mercado.

## **REUNION DIRIGENTES CORPORACIÓN KOM Kelluhayün**

Esta reunión fue solicitada durante el *break* para el almuerzo de parte de los Dirigentes. Se realizó finalizada la presentación / taller.

Los temas expuestos por los Dirigentes fueron los siguientes:

1.- Solicitar apoyo para resolver cuanto antes el tema de la legalidad de la Corporación para comercializar en sinceridad con las familias productoras mapuches y el mercado.

Nos hicieron ver la cantidad de trámites que han realizado y la imposibilidad de tener éxito con este tema.

2.- Respecto al tema de cómo seguir avanzando con el proyecto una vez concluida satisfactoriamente su figura legal, se acordó que Pulso proporcionará un Plan Productivo como actividad complementaria al estudio concluido.

Se debatió la importancia de avanzar en la concreción de un Centro que organice y comercialice los productos, bajo condiciones de productivas planificadas y conducidas desde la misma Corporación.

El plan debiera cumplir como mínimo lo expuesto en el documento final del Estudio que se refiere al Plan de Negocios y específicamente la estrategia de fomento productivo.

Eilo debe comenzar cuanto antes sobre la base de lo que ya se esta haciendo.

3.- Se conversó que la organización del Centro comercializador y de gestión por sí sola no garantiza el éxito del trabajo y del Plan productivo. Es muy necesario incluir en este proceso a las familias productoras, que participen activamente en las decisiones que se tomen, construyendo la confianza necesaria con los Dirigentes y los compromisos de producción que se les asigne de acuerdo a los requerimientos de la demanda. Es necesario instalar una línea de trabajo que logre construir relaciones estables en el tiempo entre las familias y sus dirigentes.

Que el fruto del esfuerzo signifique un mejoramiento paulatino de sus condiciones de vida. El mejoramiento de sus ingresos es lo que más cuenta al fin y al cabo.

Sin esa estrecha relación de confianzas y compromisos comprendidos por ambas partes, sistematizados como instrumentos de trabajo, y un plan productivo que se desarrolle y se vaya cumpliendo, no va a ser posible conseguir el objetivo final del proyecto.

4.- Manifiestan la inquietud por la variedad de capacitación técnica que se les imparte sin que ello se vea reflejado bajo un plan de producción definido.

Están dispuestos a producir para ganar más y si ello significa dedicar esfuerzos en producciones de hortalizas, porque hay demanda, tienen que dedicar su gran parte de su producción a ello, independientemente de cómo sean los modos para realizarlo. La capacitación así será planificada y dirigida y se asignarían las cuotas productivas de acuerdo a demandas planificadas.

Respecto a los productos de recolección. Si hay demanda, todas las familias deberían hacerlo, con el debido resguardo a su conservación y a la biodiversidad.



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

**Santiago, Agosto de 2004**



## **EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL ENTREGADO POR LA CONSULTORA PULSO S.A. SOBRE EL "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LOS COMITÉS Y COMUNIDADES MAPUCHES DE VILLARRICA, EN EL MARCO DEL CONVENIO FOSIS – UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VILLARRICA.**

### **I. Motivación**

EL Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile ha ido contratado como contraparte de la Consultora Pulso S.A. para evaluar el avance y el informe final que esta entregará a la sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica en el marco del convenio Fosis – Universidad Católica de Villarrica.

Este informe evalúa en informe final presentado por PULSO S.A. en el marco del convenio descrito

### **II. Objetivos de la Consultoría solicitada a PULSO S.A**

El objetivo principal solicitados a través de los Términos de Referencia entregados a PULSO S.A. y que se adjuntan , es el "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

Los Contenidos Del Estudio señalados en los términos de referencia solicitan desarrollar detalladamente los siguientes temas:

- 1. CARACTERIZACION DEL MERCADO Y LA DEMANDA DEL TERRITORIO**
- 2. ANALISIS DE LA OFERTA TERRITORIAL COMUNITARIA Y DE LA COMPETENCIA**
- 3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO**



#### 4. PRODUCTOS OFERTADOS AL TERMINO DEL ESTUDIO

### III.- Evaluación del Informe Final

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A presenta un buen desarrollo de los términos de referencia en general, con algunos importantes detalles que deberán ser solucionados y corregidos para proceder al pago final del estudio.

Se explicita que los comentarios y sugerencias que ha continuación se entregan se centran solamente en aquellos objetivos que, a juicio de la contraparte, no han sido satisfactoriamente abordado y deberán ser perfeccionado. No se abordarán los temas que a juicio de la contraparte están bien abordados y satisfactoriamente logrados.

#### 1.- Caracterización del mercado y la demanda del territorio;

En esta primera parte del estudio se señalan algunos factores de diferenciación de los productos mapuches, pero no se desarrollan ni se indican cuales son los producto que presentan mayor discriminación positiva o negativa por tener origen étnico (ser producto mapuche).

Un factor esencial a considerar al estudiar los productos es la discriminación positiva (o negativa) que estos tengan en la zona aledaña a su producción, entendiéndose por discriminación positiva como un sobre precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por ser producido por comunidades indígenas y de producción limpia u orgánica.

También falta identificar los productos con mayor margen de comercialización, lo que involucra un mayor ingresos para las familias Mapuches.

#### 3.- Estrategia de desarrollo comercial y competitivo

En esta tercera parte del trabajo existe un importante error al analizar el poder del cliente cuando se analiza la Ventaja competitiva. Se señala que el poder del comprador es bajo por estar atomizado, cuando en realidad el poder del comprador o cliente es alto y mientras más oferta exista o más proveedores de productos mapuches, mayor será el poder del comprador o cliente, ya que el comprador no es



el cliente final sino que el intermediario (Supermercado, hotel, etc) y ellos tienen un gran poder y pueden obligar a cambiar las reglas del juego, una vez que la demanda sea más estable, amplia y diversa.

Por esta razón, una gran problema que hay que solucionar es como evitar que el poder del consumidor y el poder de los productos sustitutos dejen sin ningún poder de negociación a los productos mapuches y por tanto tengan que entrar a competir en un escenario de commodities sin diferenciación valorada por el mercado.

Por último, y sin duda lo más importante, son las falencias encontradas en el cumplimiento del objetivo principal del estudio "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

El problema se centra en que sólo se señala la estrategia de comercialización a través de la diferenciación en los productos mapuches, con lo cual concordamos, pero no se señala la forma y menos existe la puesta en marcha de la estrategia para lograr la estrategia por diferenciación señalada. Se debe identificar con claridad aquellos productos susceptibles de diferenciarse.

Se debe señalar con claridad aquellos productos que no puedan diferenciarse y simplemente deberán competir por precio con el resto de los productores. Se deberá estudiar la viabilidad de ellos al competir con productores con economías de escala y mayor poder de negociación.

Se deberá estudiar la forma de crear barreras de entrada a productos genéricos no procedentes de comunidades mapuches para establecer una estrategia que permita mantener en el tiempo la producción de las comunidades rentables. Creemos firmemente que competir por costos en un mercado abierto a nivel nacional o internacional es imposible para estas comunidades debido a las escalas de producción pequeñas y poco eficientes económicamente hablando.

Se indica en el estudio una positiva actitud frente a los productos de "identidad" mapuche, indicando como fuente a los distintos agentes de la cadena. Lo cual no es corroborado por una simulación de negociación o venta específica, por lo que no es posible indicar que esta sea la realidad efectiva, ya que se puede indicar una



“preferencia” pero al momento de revelar dicha preferencia (A través de una venta o negociación) el efecto de actitud positiva puede verse anulado frente a otros factores ( Precio, profundidad de mercado, posibilidad de acceder a canales alternativos para proveer el producto, privilegiar asimetría de información, entre algunos). Por lo tanto, es imposible confirmar o desechar dicha aseveración y si se desea corroborar dicha “actitud positiva” se debe realizar un estudio de Atributos valorados, percepciones y disposición a pagar por los productos étnicos.

Se señala en el informe “que los clientes... están dispuestos a pagar un precio “justos”, entendiendo como un precio más alto que pagan los actores tradicionales más fuertes del mercado ante jugadores muy débiles en competitividad”. Esto refleja una falta de análisis y de interpretación del mercado, ya que los precios no tienen valoración y la justicia del precio, característica subjetiva que se le puede asignar a la valoración de un bien o servicio, y lo da el mercado de acuerdo a la escasez relativa de la misma. por lo anterior, bastará que exista más oferta para que el precio baje y deje de ser atractivo para los productores que no han podido diferenciar su producto gracias a sus ventajas competitivas valoradas por el mercado.

Finalmente, frente a las conclusiones de la Consultora, donde propone líneas estratégicas de acción, como por ejemplo la creación de un poder comprador, centro de acopio, centro de distribución, sello de calidad, mercado local natural, estrategia de diferenciación para los productos mapuches. Es necesario indicar las condiciones de mercado, organizacionales, estructurales, entre algunas, que deben ser cumplidas para que dichas estrategias sean exitosas, de forma de no generar elevadas expectativas frente a las estrategias propuestas e indicar los problemas a los que se pueden ver expuestos al implementarlas. También se hace necesario hacer referencia a los problemas y éxitos que han tenido dichas estrategias, en comunidades mapuches o situaciones similares (Proyectos de asociatividad campesina).



#### IV. Conclusiones del Estudio:

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A. por parte del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica ha generado una propuesta bien elaborada, pero con falencias en el cumplimiento de los términos de referencia.

Las observaciones más importantes realizadas al estudio por la contraparte son;

1. Se aprecia en el estudio un exhaustivo informe en el cuál existe un optimismo en torno a la factibilidad de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y no se argumenta las razones ni la forma de generar esa ventaja competitiva, y en especial, no se profundiza en los reales factores de diferenciación, tales como el sello de calidad, producto étnico y comercio justo.
2. Hay una incompleta apreciación del poder de los compradores, se define como bajo su poder y se señala que estos intermediarios entre los productores mapuches y el cliente final van a pagar un sobre precio al cual no los obligue el mercado, y por tanto se proyectan los precios actuales sobre productos escasos a situaciones de sobre oferta, que llevarán una consiguiente disminución de precios de los productos.
3. Se minimiza en el estudio el gran impacto que pueden tener los productos sustitutos o la rivalidad de la empresa no mapuche que ofrece productos con mejores economías de escala y ventajas de costos. No se pondera debidamente la información que caracteriza a varios productos mapuches como poco confiables y por tanto la discriminación negativa que varios productos tienen actualmente.

Por último se señala la importancia de hacer entrega de toda la información primaria que han levantado en el proceso del estudio. En específico, se les solicita realizar una ficha de todos los entrevistados con sus datos y contactos.



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

**Santiago, Agosto de 2004**



## **EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL ENTREGADO POR LA CONSULTORA PULSO S.A. SOBRE EL "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LOS COMITÉS Y COMUNIDADES MAPUCHES DE VILLARRICA, EN EL MARCO DEL CONVENIO FOSIS – UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VILLARRICA.**

### **I. Motivación**

EL Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile ha ido contratado como contraparte de la Consultora Pulso S.A. para evaluar el avance y el informe final que esta entregará a la sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica en el marco del convenio Fosis – Universidad Católica de Villarrica.

Este informe evalúa en informe final presentado por PULSO S.A. en el marco del convenio descrito

### **II. Objetivos de la Consultoría solicitada a PULSO S.A**

El objetivo principal solicitados a través de los Términos de Referencia entregados a PULSO S.A. y que se adjuntan ; es el "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamamiento con producción-transformación y comercialización"

Los Contenidos Del Estudio señalados en los términos de referencia solicitan desarrollar detalladamente los siguientes temas:

- 1. CARACTERIZACION DEL MERCADO Y LA DEMANDA DEL TERRITORIO**
- 2. ANALISIS DE LA OFERTA TERRITORIAL COMUNITARIA Y DE LA COMPETENCIA**
- 3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO**



#### 4. PRODUCTOS OFERTADOS AL TERMINO DEL ESTUDIO

### III.- Evaluación del Informe Final

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A presenta un buen desarrollo de los términos de referencia en general, con algunos importantes detalles que deberán ser solucionados y corregidos para proceder al pago final del estudio.

Se explicita que los comentarios y sugerencias que ha continuación se entregan se centran solamente en aquellos objetivos que, a juicio de la contraparte, no han sido satisfactoriamente abordado y deberán ser perfeccionado. No se abordarán los temas que a juicio de la contraparte están bien abordados y satisfactoriamente logrados.

#### 1.- Caracterización del mercado y la demanda del territorio;

En esta primera parte del estudio se señalan algunos factores de diferenciación de los productos mapuches, pero no se desarrollan ni se indican cuales son los producto que presentan mayor discriminación positiva o negativa por tener origen étnico (ser producto mapuche).

Un factor esencial a considerar al estudiar los productos es la discriminación positiva (o negativa) que estos tengan en la zona aledaña a su producción, entendiéndose por discriminación positiva como un sobre precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por ser producido por comunidades indígenas y de producción limpia u orgánica.

También falta identificar los productos con mayor margen de comercialización, lo que involucra un mayor ingresos para las familias Mapuches.

#### 3.- Estrategia de desarrollo comercial y competitivo

En esta tercera parte del trabajo existe un importante error al analizar el poder del cliente cuando se analiza la Ventaja competitiva. Se señala que el poder del comprador es bajo por estar atomizado, cuando en realidad el poder del comprador o cliente es alto y mientras más oferta exista o más proveedores de productos mapuches, mayor será el poder del comprador o cliente, ya que el comprador no es



el cliente final sino que el intermediario (Supermercado, hotel, etc) y ellos tienen un gran poder y pueden obligar a cambiar las reglas del juego, una vez que la demanda sea más estable, amplia y diversa.

Por esta razón, una gran problema que hay que solucionar es como evitar que el poder del consumidor y el poder de los productos sustitutos dejen sin ningún poder de negociación a los productos mapuches y por tanto tengan que entrar a competir en un escenario de commodities sin diferenciación valorada por el mercado.

Por último, y sin duda lo más importante, son las falencias encontradas en el cumplimiento del objetivo principal del estudio "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

El problema se centra en que sólo se señala la estrategia de comercialización a través de la diferenciación en los productos mapuches, con lo cual concordamos, pero no se señala la forma y menos existe la puesta en marcha de la estrategia para lograr la estrategia por diferenciación señalada. Se debe identificar con claridad aquellos productos susceptibles de diferenciarse.

Se debe señalar con claridad aquellos productos que no puedan diferenciarse y simplemente deberán competir por precio con el resto de los productores. Se deberá estudiar la viabilidad de ellos al competir con productores con economías de escala y mayor poder de negociación.

Se deberá estudiar la forma de crear barreras de entrada a productos genéricos no procedentes de comunidades mapuches para establecer una estrategia que permita mantener en el tiempo la producción de las comunidades rentables. Creemos firmemente que competir por costos en un mercado abierto a nivel nacional o internacional es imposible para estas comunidades debido a las escalas de producción pequeñas y poco eficientes económicamente hablando.

Se indica en el estudio una positiva actitud frente a los productos de "identidad" mapuche, indicando como fuente a los distintos agentes de la cadena. Lo cual no es corroborado por una simulación de negociación o venta específica, por lo que no es posible indicar que esta sea la realidad efectiva, ya que se puede indicar una



“preferencia” pero al momento de revelar dicha preferencia (A través de una venta o negociación) el efecto de actitud positiva puede verse anulado frente a otros factores ( Precio, profundidad de mercado, posibilidad de acceder a canales alternativos para proveer el producto, privilegiar asimetría de información, entre algunos). Por lo tanto, es imposible confirmar o desechar dicha aseveración y si se desea corroborar dicha “actitud positiva” se debe realizar un estudio de Atributos valorados, percepciones y disposición a pagar por los productos étnicos.

Se señala en el informe “que los clientes... están dispuestos a pagar un precio “justos”, entendiendo como un precio más alto que pagan los actores tradicionales más fuertes del mercado ante jugadores muy débiles en competitividad”. Esto refleja una falta de análisis y de interpretación del mercado, ya que los precios no tienen valoración y la justicia del precio, característica subjetiva que se le puede asignar a la valoración de un bien o servicio, y lo da el mercado de acuerdo a la escasez relativa de la misma. por lo anterior, bastará que exista más oferta para que el precio baje y deje de ser atractivo para los productores que no han podido diferenciar su producto gracias a sus ventajas competitivas valoradas por el mercado.

Finalmente, frente a las conclusiones de la Consultora, donde propone líneas estratégicas de acción, como por ejemplo la creación de un poder comprador, centro de acopio, centro de distribución, sello de calidad, mercado local natural, estrategia de diferenciación para los productos mapuches. Es necesario indicar las condiciones de mercado, organizacionales, estructurales, entre algunas, que deben ser cumplidas para que dichas estrategias sean exitosas, de forma de no generar elevadas expectativas frente a las estrategias propuestas e indicar los problemas a los que se pueden ver expuestos al implementarlas. También se hace necesario hacer referencia a los problemas y éxitos que han tenido dichas estrategias, en comunidades mapuches o situaciones similares (Proyectos de asociatividad campesina).



#### IV. Conclusiones del Estudio:

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A. por parte del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica ha generado una propuesta bien elaborada, pero con falencias en el cumplimiento de los términos de referencia.

Las observaciones más importantes realizadas al estudio por la contraparte son;

1. Se aprecia en el estudio un exhaustivo informe en el cuál existe un optimismo en torno a la factibilidad de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y no se argumenta las razones ni la forma de generar esa ventaja competitiva, y en especial, no se profundiza en los reales factores de diferenciación, tales como el sello de calidad, producto étnico y comercio justo.
2. Hay una incompleta apreciación del poder de los compradores, se define como bajo su poder y se señala que estos intermediarios entre los productores mapuches y el cliente final van a pagar un sobre precio al cual no los obligue el mercado, y por tanto se proyectan los precios actuales sobre productos escasos a situaciones de sobre oferta, que llevarán una consiguiente disminución de precios de los productos.
3. Se minimiza en el estudio el gran impacto que pueden tener los productos sustitutos o la rivalidad de la empresa no mapuche que ofrece productos con mejores economías de escala y ventajas de costos. No se pondera debidamente la información que caracteriza a varios productos mapuches como poco confiables y por tanto la discriminación negativa que varios productos tienen actualmente.

Por último se señala la importancia de hacer entrega de toda la información primaria que han levantado en el proceso del estudio. En específico, se les solicita realizar una ficha de todos los entrevistados con sus datos y contactos.



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

**Santiago, Agosto de 2004**



## **EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL ENTREGADO POR LA CONSULTORA PULSO S.A. SOBRE EL "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LOS COMITÉS Y COMUNIDADES MAPUCHES DE VILLARRICA, EN EL MARCO DEL CONVENIO FOSIS – UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VILLARRICA.**

### **I. Motivación**

EL Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile ha ido contratado como contraparte de la Consultora Pulso S.A. para evaluar el avance y el informe final que esta entregará a la sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica en el marco del convenio Fosis – Universidad Católica de Villarrica.

Este informe evalúa en informe final presentado por PULSO S.A. en el marco del convenio descrito

### **II. Objetivos de la Consultoría solicitada a PULSO S.A**

El objetivo principal solicitados a través de los Términos de Referencia entregados a PULSO S.A. y que se adjuntan , es el "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamamiento con producción-transformación y comercialización"

Los Contenidos Del Estudio señalados en los términos de referencia solicitan desarrollar detalladamente los siguientes temas:

1. CARACTERIZACION DEL MERCADO Y LA DEMANDA DEL TERRITORIO
2. ANALISIS DE LA OFERTA TERRITORIAL COMUNITARIA Y DE LA COMPETENCIA
3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO



#### 4. PRODUCTOS OFERTADOS AL TERMINO DEL ESTUDIO

### III.- Evaluación del Informe Final

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A presenta un buen desarrollo de los términos de referencia en general, con algunos importantes detalles que deberán ser solucionados y corregidos para proceder al pago final del estudio.

Se explicita que los comentarios y sugerencias que ha continuación se entregan se centran solamente en aquellos objetivos que, a juicio de la contraparte, no han sido satisfactoriamente abordado y deberán ser perfeccionado. No se abordarán los temas que a juicio de la contraparte están bien abordados y satisfactoriamente logrados.

#### 1.- Caracterización del mercado y la demanda del territorio;

En esta primera parte del estudio se señalan algunos factores de diferenciación de los productos mapuches, pero no se desarrollan ni se indican cuales son los producto que presentan mayor discriminación positiva o negativa por tener origen étnico (ser producto mapuche).

Un factor esencial a considerar al estudiar los productos es la discriminación positiva (o negativa) que estos tengan en la zona aledaña a su producción, entendiéndose por discriminación positiva como un sobre precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por ser producido por comunidades indígenas y de producción limpia u orgánica.

También falta identificar los productos con mayor margen de comercialización, lo que involucra un mayor ingresos para las familias Mapuches.

#### 3.- Estrategia de desarrollo comercial y competitivo

En esta tercera parte del trabajo existe un importante error al analizar el poder del cliente cuando se analiza la Ventaja competitiva. Se señala que el poder del comprador es bajo por estar atomizado, cuando en realidad el poder del comprador o cliente es alto y mientras más oferta exista o más proveedores de productos mapuches, mayor será el poder del comprador o cliente, ya que el comprador no es



el cliente final sino que el intermediario (Supermercado, hotel, etc) y ellos tienen un gran poder y pueden obligar a cambiar las reglas del juego, una vez que la demanda sea más estable, amplia y diversa.

Por esta razón, una gran problema que hay que solucionar es como evitar que el poder del consumidor y el poder de los productos sustitutos dejen sin ningún poder de negociación a los productos mapuches y por tanto tengan que entrar a competir en un escenario de commodities sin diferenciación valorada por el mercado.

Por último, y sin duda lo más importante, son las falencias encontradas en el cumplimiento del objetivo principal del estudio "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

El problema se centra en que sólo se señala la estrategia de comercialización a través de la diferenciación en los productos mapuches, con lo cual concordamos, pero no se señala la forma y menos existe la puesta en marcha de la estrategia para lograr la estrategia por diferenciación señalada. Se debe identificar con claridad aquellos productos susceptibles de diferenciarse.

Se debe señalar con claridad aquellos productos que no puedan diferenciarse y simplemente deberán competir por precio con el resto de los productores. Se deberá estudiar la viabilidad de ellos al competir con productores con economías de escala y mayor poder de negociación.

Se deberá estudiar la forma de crear barreras de entrada a productos genéricos no procedentes de comunidades mapuches para establecer una estrategia que permita mantener en el tiempo la producción de las comunidades rentables. Creemos firmemente que competir por costos en un mercado abierto a nivel nacional o internacional es imposible para estas comunidades debido a las escalas de producción pequeñas y poco eficientes económicamente hablando.

Se indica en el estudio una positiva actitud frente a los productos de "identidad" mapuche, indicando como fuente a los distintos agentes de la cadena. Lo cual no es corroborado por una simulación de negociación o venta específica, por lo que no es posible indicar que esta sea la realidad efectiva, ya que se puede indicar una



“preferencia” pero al momento de revelar dicha preferencia (A través de una venta o negociación) el efecto de actitud positiva puede verse anulado frente a otros factores ( Precio, profundidad de mercado, posibilidad de acceder a canales alternativos para proveer el producto, privilegiar asimetría de información, entre algunos). Por lo tanto, es imposible confirmar o desechar dicha aseveración y si se desea corroborar dicha “actitud positiva” se debe realizar un estudio de Atributos valorados, percepciones y disposición a pagar por los productos étnicos.

Se señala en el informe “que los clientes.... están dispuestos a pagar un precio “justos”, entendiendo como un precio más alto que pagan los actores tradicionales más fuertes del mercado ante jugadores muy débiles en competitividad”. Esto refleja una falta de análisis y de interpretación del mercado, ya que los precios no tienen valoración y la justicia del precio, característica subjetiva que se le puede asignar a la valoración de un bien o servicio, y lo da el mercado de acuerdo a la escasez relativa de la misma. por lo anterior, bastará que exista más oferta para que el precio baje y deje de ser atractivo para los productores que no han podido diferenciar su producto gracias a sus ventajas competitivas valoradas por el mercado.

Finalmente, frente a las conclusiones de la Consultora, donde propone líneas estratégicas de acción, como por ejemplo la creación de un poder comprador, centro de acopio, centro de distribución, sello de calidad, mercado local natural, estrategia de diferenciación para los productos mapuches. Es necesario indicar las condiciones de mercado, organizacionales, estructurales, entre algunas, que deben ser cumplidas para que dichas estrategias sean exitosas, de forma de no generar elevadas expectativas frente a las estrategias propuestas e indicar los problemas a los que se pueden ver expuestos al implementarlas. También se hace necesario hacer referencia a los problemas y éxitos que han tenido dichas estrategias, en comunidades mapuches o situaciones similares (Proyectos de asociatividad campesina).



#### IV. Conclusiones del Estudio:

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A. por parte del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica ha generado una propuesta bien elaborada, pero con falencias en el cumplimiento de los términos de referencia.

Las observaciones más importantes realizadas al estudio por la contraparte son;

1. Se aprecia en el estudio un exhaustivo informe en el cuál existe un optimismo en torno a la factibilidad de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y no se argumenta las razones ni la forma de generar esa ventaja competitiva, y en especial, no se profundiza en los reales factores de diferenciación, tales como el sello de calidad, producto étnico y comercio justo.
2. Hay una incompleta apreciación del poder de los compradores, se define como bajo su poder y se señala que estos intermediarios entre los productores mapuches y el cliente final van a pagar un sobre precio al cual no los obligue el mercado, y por tanto se proyectan los precios actuales sobre productos escasos a situaciones de sobre oferta, que llevarán una consiguiente disminución de precios de los productos.
3. Se minimiza en el estudio el gran impacto que pueden tener los productos sustitutos o la rivalidad de la empresa no mapuche que ofrece productos con mejores economías de escala y ventajas de costos. No se pondera debidamente la información que caracteriza a varios productos mapuches como poco confiables y por tanto la discriminación negativa que varios productos tienen actualmente.

Por último se señala la importancia de hacer entrega de toda la información primaria que han levantado en el proceso del estudio. En específico, se les solicita realizar una ficha de todos los entrevistados con sus datos y contactos.



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

**Santiago, Agosto de 2004**



## **EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL ENTREGADO POR LA CONSULTORA PULSO S.A. SOBRE EL "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LOS COMITÉS Y COMUNIDADES MAPUCHES DE VILLARRICA, EN EL MARCO DEL CONVENIO FOSIS – UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VILLARRICA.**

### **I. Motivación**

EL Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile ha ido contratado como contraparte de la Consultora Pulso S.A. para evaluar el avance y el informe final que esta entregará a la sede Villarrica de la Pontificia Universidad Católica en el marco del convenio Fosis – Universidad Católica de Villarrica.

Este informe evalúa en informe final presentado por PULSO S.A. en el marco del convenio descrito

### **II. Objetivos de la Consultoría solicitada a PULSO S.A**

El objetivo principal solicitados a través de los Términos de Referencia entregados a PULSO S.A. y que se adjuntan , es el "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

Los Contenidos Del Estudio señalados en los términos de referencia solicitan desarrollar detalladamente los siguientes temas:

- 1. CARACTERIZACION DEL MERCADO Y LA DEMANDA DEL TERRITORIO**
- 2. ANALISIS DE LA OFERTA TERRITORIAL COMUNITARIA Y DE LA COMPETENCIA**
- 3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMERCIAL Y COMPETITIVO**



#### 4. PRODUCTOS OFERTADOS AL TERMINO DEL ESTUDIO

### III.- Evaluación del Informe Final

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A presenta un buen desarrollo de los términos de referencia en general, con algunos importantes detalles que deberán ser solucionados y corregidos para proceder al pago final del estudio.

Se explicita que los comentarios y sugerencias que ha continuación se entregan se centran solamente en aquellos objetivos que, a juicio de la contraparte, no han sido satisfactoriamente abordado y deberán ser perfeccionado. No se abordarán los temas que a juicio de la contraparte están bien abordados y satisfactoriamente logrados.

#### 1.- Caracterización del mercado y la demanda del territorio;

En esta primera parte del estudio se señalan algunos factores de diferenciación de los productos mapuches, pero no se desarrollan ni se indican cuales son los producto que presentan mayor discriminación positiva o negativa por tener origen étnico (ser producto mapuche).

Un factor esencial a considerar al estudiar los productos es la discriminación positiva (o negativa) que estos tengan en la zona aledaña a su producción, entendiéndose por discriminación positiva como un sobre precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por ser producido por comunidades indígenas y de producción limpia u orgánica.

También falta identificar los productos con mayor margen de comercialización, lo que involucra un mayor ingresos para las familias Mapuches.

#### 3.- Estrategia de desarrollo comercial y competitivo

En esta tercera parte del trabajo existe un importante error al analizar el poder del cliente cuando se analiza la Ventaja competitiva. Se señala que el poder del comprador es bajo por estar atomizado, cuando en realidad el poder del comprador o cliente es alto y mientras más oferta exista o más proveedores de productos mapuches, mayor será el poder del comprador o cliente, ya que el comprador no es



el cliente final sino que el intermediario (Supermercado, hotel, etc) y ellos tienen un gran poder y pueden obligar a cambiar las reglas del juego, una vez que la demanda sea más estable, amplia y diversa.

Por esta razón, una gran problema que hay que solucionar es como evitar que el poder del consumidor y el poder de los productos sustitutos dejen sin ningún poder de negociación a los productos mapuches y por tanto tengan que entrar a competir en un escenario de commodities sin diferenciación valorada por el mercado.

Por último, y sin duda lo más importante, son las falencias encontradas en el cumplimiento del objetivo principal del estudio "Diseño y Puesta en Marcha de una estrategia de comercialización para los productos agrícolas de las comunidades mapuches del Territorio en el mercado regional o nacional en vistas de mejorar el nivel de Ingreso del grupo beneficiario seleccionado, conforme al proyecto estratégico de la corporación Kokm Kelluhayin "Cadena de Desarrollo y Centro de Gestión, Acopio y faenamiento con producción-transformación y comercialización"

El problema se centra en que sólo se señala la estrategia de comercialización a través de la diferenciación en los productos mapuches, con lo cual concordamos, pero no se señala la forma y menos existe la puesta en marcha de la estrategia para lograr la estrategia por diferenciación señalada. Se debe identificar con claridad aquellos productos susceptibles de diferenciarse.

Se debe señalar con claridad aquellos productos que no puedan diferenciarse y simplemente deberán competir por precio con el resto de los productores. Se deberá estudiar la viabilidad de ellos al competir con productores con economías de escala y mayor poder de negociación.

Se deberá estudiar la forma de crear barreras de entrada a productos genéricos no procedentes de comunidades mapuches para establecer una estrategia que permita mantener en el tiempo la producción de las comunidades rentables. Creemos firmemente que competir por costos en un mercado abierto a nivel nacional o internacional es imposible para estas comunidades debido a las escalas de producción pequeñas y poco eficientes económicamente hablando.

Se indica en el estudio una positiva actitud frente a los productos de "identidad" mapuche, indicando como fuente a los distintos agentes de la cadena. Lo cual no es corroborado por una simulación de negociación o venta específica, por lo que no es posible indicar que esta sea la realidad efectiva, ya que se puede indicar una



“preferencia” pero al momento de revelar dicha preferencia (A través de una venta o negociación) el efecto de actitud positiva puede verse anulado frente a otros factores ( Precio, profundidad de mercado, posibilidad de acceder a canales alternativos para proveer el producto, privilegiar asimetría de información, entre algunos). Por lo tanto, es imposible confirmar o desechar dicha aseveración y si se desea corroborar dicha “actitud positiva” se debe realizar un estudio de Atributos valorados, percepciones y disposición a pagar por los productos étnicos.

Se señala en el informe “que los clientes... están dispuestos a pagar un precio “justos”, entendiendo como un precio más alto que pagan los actores tradicionales más fuertes del mercado ante jugadores muy débiles en competitividad”. Esto refleja una falta de análisis y de interpretación del mercado, ya que los precios no tienen valoración y la justicia del precio, característica subjetiva que se le puede asignar a la valoración de un bien o servicio, y lo da el mercado de acuerdo a la escasez relativa de la misma. por lo anterior, bastará que exista más oferta para que el precio baje y deje de ser atractivo para los productores que no han podido diferenciar su producto gracias a sus ventajas competitivas valoradas por el mercado.

Finalmente, frente a las conclusiones de la Consultora, donde propone líneas estratégicas de acción, como por ejemplo la creación de un poder comprador, centro de acopio, centro de distribución, sello de calidad, mercado local natural, estrategia de diferenciación para los productos mapuches. Es necesario indicar las condiciones de mercado, organizacionales, estructurales, entre algunas, que deben ser cumplidas para que dichas estrategias sean exitosas, de forma de no generar elevadas expectativas frente a las estrategias propuestas e indicar los problemas a los que se pueden ver expuestos al implementarlas. También se hace necesario hacer referencia a los problemas y éxitos que han tenido dichas estrategias, en comunidades mapuches o situaciones similares (Proyectos de asociatividad campesina).



#### IV. Conclusiones del Estudio:

El informe final de la consultoría encargada a de PULSO S.A. por parte del convenio FOSIS-Universidad Católica de Villarrica ha generado una propuesta bien elaborada, pero con falencias en el cumplimiento de los términos de referencia.

Las observaciones más importantes realizadas al estudio por la contraparte son;

1. Se aprecia en el estudio un exhaustivo informe en el cuál existe un optimismo en torno a la factibilidad de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y no se argumenta las razones ni la forma de generar esa ventaja competitiva, y en especial, no se profundiza en los reales factores de diferenciación, tales como el sello de calidad, producto étnico y comercio justo.
2. Hay una incompleta apreciación del poder de los compradores, se define como bajo su poder y se señala que estos intermediarios entre los productores mapuches y el cliente final van a pagar un sobre precio al cual no los obligue el mercado, y por tanto se proyectan los precios actuales sobre productos escasos a situaciones de sobre oferta, que llevarán una consiguiente disminución de precios de los productos.
3. Se minimiza en el estudio el gran impacto que pueden tener los productos sustitutos o la rivalidad de la empresa no mapuche que ofrece productos con mejores economías de escala y ventajas de costos. No se pondera debidamente la información que caracteriza a varios productos mapuches como poco confiables y por tanto la discriminación negativa que varios productos tienen actualmente.

Por último se señala la importancia de hacer entrega de toda la información primaria que han levantado en el proceso del estudio. En específico, se les solicita realizar una ficha de todos los entrevistados con sus datos y contactos.